

职业院校学生“关键能力”培养课程系列

执行力

王新 鲍晓东 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书定位于职业院校学生“关键能力”培养课程体系的教材,坚持“独创性、实用性”的编写原则,线下课堂教学与线上学生自主学习紧密结合。本书内容由五项关键能力构成,即执行与权利责任、礼仪与公民文化、团队与自我定位、目标与时间管理、问题与方法发掘,着重学生显性能力培养以促进其社会化的角色转变。本书的内容和结构设计力求丰富院校课堂教学实施手段,提升学生学习主动性和积极性。

本书可作为职业院校所有专业学生的“关键能力”培养课程教学用书,也可供从事教育研究的相关专业人士参考。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

职业院校学生“关键能力”培养课程系列.执行力/王新,鲍晓东编著. —北京:电子工业出版社,2016.8
ISBN 978-7-121-29042-8

I. ①职… II. ①王… ②鲍… III. ①人文素质教育—高等职业教育—教材 IV. ①G71

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第129642号

策划编辑:朱怀永

责任编辑:朱怀永 李 静 特约编辑:王 纲

印 刷:

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:787×1092 1/16 印张:9.25 字数:230千字

版 次:2016年8月第1版

印 次:2016年8月第1次印刷

定 价:35.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010)88254609 或 zhy@phei.com.cn。

序

当今世界和中国社会正在发生着巨大而深刻的变革，出生和成长于这个变革时代的当代职业院校学生既沐浴着改革的和煦春风，又经受着变革带来的风雨洗礼。职业院校肩负着为社会培养“下得去、用得上、留得住”的“生产、建设、管理、服务一线”高素质技术技能人才的重任。近年来，党中央和教育部更加重视和关心职业院校学生的综合素质教育工作。习近平主席强调：“把加快发展现代职业教育摆在更加突出的位置，更好支持和帮助职业教育发展，为实现‘两个一百年’奋斗目标和中华民族伟大复兴的中国梦提供坚实人才保障。要树立正确人才观，培育和践行社会主义核心价值观，着力提高人才培养质量，努力培养数以亿计的高素质劳动者和技术技能人才。”李克强总理对职业教育也提出了明确要求：“职业教育是面向人人、融入社会的行业。要把职业技能和职业精神的教育培训相融合，通过改革的方式办好、办大职业教育。职业技能人才应该是高素质、全面发展的人才，更应该是有敬业精神加职业精神的人才。职业教育不仅要培养职业技能，更要培养职业精神。”当我们重新审视当前职业教育定位和方向时，我们应该不忘初心，即回归到“培养高素质人才，实现人的全面发展”的教育终极目标上来。

众所周知，德国职业教育发展经验对我国职业教育的顶层设计起着重要的影响，德国现代化之所以能取得惊人的成就，原因是多方面的，其关键之一是德国十分重视教育，特别是关键能力的培养，是其教育成功的秘密。在德国，从联邦到州、行会、企业、学校都有相关的法律法规明文规定，对关键能力培养具有明确的条款，涉及关键能力培养的方方面面，内容齐全，分类完善，其具体实施程序都有明确的相关规定，保证了整个关键能力培养完成于一个通畅的运作体系。

我国职业教育中提倡的职业基本素养与德国关键能力有着异曲同工之处。主要表现在三个方面：一是两者内涵相通，即都是强调培养

学生在组织中的学习、工作和共同活动的的能力，是能力本位的教育。二是两者都具备普适性、稳定性、内在性、发展性的特征。三是两者都满足学生多元化的发展需要，即遵循现在学习与将来工作的结合、个别需要与一般需要的结合、情商发展与智商发展的结合、一时需要与一世需要的结合。

因此，将德国职业教育课程体系中核心的“关键能力”培养与中国职业院校人才素质培养高度融合势在必行，这将进一步推动创新现代职业教育模式下学生人文气质与职业精神培育方式，提高学生综合素质，使学生在面对当今社会的高速发展和产业的剧烈变革时，能够从容地在变化的环境中重新获取未来的职业技能和知识，实现可持续性的自我发展。这套由北京君哲教育组织设计和开发的“职业院校学生‘关键能力’培养课程系列”正是为这种融合和发展开启了一种崭新的模式。

综合分析本套课程体系及其系列教材可以发现，其遵循了四个原则。一是以人为本。即充分解读当前阶段职业院校学生的生长环境和身心特点，有针对性地引导学生树立正确的世界观、人生观、价值观。二是全程嵌入。即改变传统素养教育课程设置，将关键能力的二十个模块内容完全溶解到学生在校学习全程，使教学过程中的每一学期、每一阶段都有对应的素养教育内容。三是形式多样。即根据各模块的学习目标特点而设计不同的课程内容和教学方法。四是工学结合。即充分体现职业性，把现在学习和将来工作紧密结合。关键能力培养模式和方法紧密联系社会职业现实，将优秀企业的管理理念和岗位标准课程化，通过创造性的线下课堂设计、线上内容设计、学生自主拓展训练设计，让学生在多维度、立体式的环境中接受知识、提升素养水平。

期待更多的有识之士关注职业教育，重视关键能力或者说职业基本素养教育。推动职业教育思想和职业教育模式的进步，使职业教育为社会培养更多的“既能做事，更会做人”的高素质优秀人才！

刘兰明 教授

教育部职业院校教育类专业教学指导委员会主任
2016年6月8日于北京

前言

“关键能力”一词源自德国职业教育界对从业者职业生涯中除岗位专业能力之外的基本能力的概括。“关键能力”是一种跨职业的、在职业生涯中起关键作用的综合能力。它超出了专业技能和专业知识的范畴，它是方法能力、社会能力和个人能力的进一步发展。这种能力在职业人的未来发展中起着关键性作用，是职业人的综合职业行为能力的重要组成部分。“关键能力”在中国职业教育语境中常被称为“素质教育”。

近年来，我国职业教育快速发展，职业院校学生成为企业技能人才的重要力量。对学生质量的关注，越来越多地体现在对学生关键能力的培养上。当前，职业院校办学仍然特别强调就业导向和学生技能的训练，而忽视了人文气质和职业精神的培养。虽然一些院校也逐步认识到学生素质教育的重要性并在教学过程中付诸实施各种形式的职业精神引导，但受传统应试教育惯性和当前教育理念落后于市场经济中快速发展的新型经济形态的影响，学生关键能力培养的重点仍然侧重于理论研究或简单几本书、几门课的“任务式”教学，没有从根本上贴合当前学生心智发展现状和行业企业对人才需求的要求和变化。

鉴于此，北京君哲教育联合国内三十余所职业类院校和十余家大型知名企业的人力资源部门共同开发的一套适用于中国职业院校学生自我发展需要的“关键能力”培养课程系列。该课程系列由驱动力、执行力、领导力、创新力四个领域共 20 项关键能力组成。其课程内容和教学方法设计充分汲取德国职业教育“关键能力”培养课程精髓，并能适应中国职业教育发展特点和中国企业人力资源发展需求。课程教学结合软件平台、学生 APP 客户端、课程教材、海量案例、学生自我拓展作品等方式多维度呈现，完全匹配院校教师信息化教学和学生自主学习特点。

职业院校学生“关键能力”培养课程系列，以提高学生综合素质

为宗旨，以培养全面发展的、合格的社会人和职业人为目标，同时强调独立精神、实践能力、职业精神和创新思维，充分考虑个人和社会发展的基本需要。使学生在面对当今社会的高速发展和产业剧变时，能够从容地在变化的环境中重新获取未来的职业技能和知识，实现可持续性的自我发展。同时此课程系列也将帮助中国职业院校创新人才培养思维，发展职业教育思想和教育模式。

《职业院校学生“关键能力”培养课程系列——执行力》是“关键能力”培养课程系列教材的第二本。“执行力”强调的是学生成长为合格“社会人”过程中的外在因素，是学生人文气质培养的重要部分，教材内容包含执行与权利责任、礼仪与公民文化、团队与自我定位、目标与时间管理、问题与方法发掘五项关键能力的培养，旨在从形象礼仪、团队协作、时间管理、问题分析、方法发掘等方面培养学生正确的处世态度、增强学生的社会责任感、提升个人执行力。教材结构上有课程背景、学习目标、课程重点、课程内容、测评与体验、悦读与思享等构成，力求帮助教师更好地组织教学，帮助学生更好地完成对该课程的学习。

本教材由君哲（北京）教育科技有限公司组织编写，君哲（北京）教育科技有限公司产品研发部赵蕊、罗秋日等项目团队以及德国 InterCo Education & Culture Exchange 团队为本书的编写做出了重要贡献。教材在编写过程中参阅了大量的国内外文献和资料，并得到了电子工业出版社的鼎力支持，在此，表示由衷的感谢。由于时间和水平方面的原因，本书的不足之处也在所难免，诚恳地希望广大师生在使用中提出宝贵意见，以便进一步修订完善。

编 者

2016年6月1日

CONTENTS

单元一

执行与权利责任 / 1

一、课程背景 / 3

二、学习目标 / 3

三、课程重点 / 4

四、课程内容 / 5

五、测评与体验 / 14

六、悦读与思享 / 18

单元二

礼仪与公民文化 / 33

一、课程背景 / 35

二、学习目标 / 35

三、课程重点 / 35

四、课程内容 / 36

五、测评与体验 / 44

六、悦读与思享 / 47

单元三

团队与自我定位 / 59

一、课程背景 / 61

二、学习目标 / 61

三、课程重点 / 62

四、课程内容 / 63

五、测评与体验 / 69

六、悦读与思享 / 77

单元四

目标与时间管理

/ 87

- 一、课程背景 / 89
- 二、学习目标 / 89
- 三、课程重点 / 89
- 四、课程内容 / 90
- 五、测评与体验 / 96
- 六、悦读与思享 / 98

单元五

问题与方法发掘

/ 111

- 一、课程背景 / 113
- 二、学习目标 / 113
- 三、课程重点 / 114
- 四、课程内容 / 115
- 五、测评与体验 / 121
- 六、悦读与思享 / 133

参考文献

/ 140

职业院校学生“关键能力”培养课程系列

执行力

单元一 执行与权利责任

这个社会尊重那些为它尽到责任的人。

——梁启超

(1873—1929, 中国近代思想家、政治家、教育家、
史学家、文学家。戊戌变法领袖之一, 中国近代
维新派、新法家代表人物)

编号: E11W1



一、课程背景

何谓执行力？各个专家的说法不一，但可以简单直白地解释为：执行力，就是保质保量地完成自己的工作和任务的能力，也可以说是按时按质履行好自己工作职责的能力。有企业管理专家认为：企业和个人的成功，30% 靠的是战略，30% 靠的是运气，另外40% 靠的是执行力；也有专家认为：三分战略，七分执行。不管哪种说法，都是把执行力摆在了非常重要的位置。可见，执行力对企业的生存和个人的发展具有重要的现实意义。否则，即使把目标定得再高，措施计划定得再好，如果没有具体落实到行动上，缺乏责任意识和忧患意识，那么，所制订的措施计划就无法执行到位，所定的目标就根本无法实现。按照要求把工作做好是我们的责任，同时我们也有一定的权利。权利是一个法律概念，一般指赋予人们的权力和利益，即自身拥有的维护利益之权。它表现为享有权力的公民有权做出一定的行为和要求他人做出相应的行为，例如我们可以要求为工作付出努力而得到相应的报酬。维护自己应有的权利、履行相应的职责是工作的基本要求。在工作中，职权也是职责，是对等的，是相辅相成的。对于即将步入社会的学生，辨明权责关系是实现自己职业化转变的第一步。



二、学习目标

1. 领会高效执行力对团队及个人的意义，树立高效执行力意识。
2. 学会提升个人及组织执行力的理念、原则、方法，不断优化自我。
3. 能够维护企业和自身权利，并承担应有的责任。



三、课程重点



1. 执行力的内涵、重要性。
2. 执行力缺失的原因。
3. 执行力落实前、落实中、落实后应遵循的理念和原则。
4. 提升执行力的方法。
5. 组织和个人的权利与责任范围。
6. 组织和个人维护权利、承担责任的方法。

四、课程内容

本课程主要讲述执行力与权利责任两大部分内容。在执行力部分，分别从执行力知识概述、执行力缺失原因、执行力理念与原则、怎样提升执行力四个方面进行详细阐述。在权利责任部分，主要从权利与责任的定义、权利与责任的关系、用人单位的权利、劳动者的权利、企业的八大责任、员工的六大责任、企业如何维护权利、员工如何维护权利、企业承担责任的途径、员工承担责任的途径等方面进行阐述。



（一）执行力

这个世界上不缺少有想法的人，缺少的是对美好的想法不折不扣地执行、把想法落地的人。执行力的重要性不言而喻，有必要对执行力的内涵和落地的关键因素进行深入研究。

1. 执行力知识概述

在这个竞争激烈的社会里，有的人快速进步，有的人原地踏步，一个关键的原因就是优胜者能够脚踏实地落实想法、指令，他的执行力很强。企业也是如此，几个企业做同样的项目和服务，为什么有的企业名列前茅，有的企业没有利润，除了企业资金和领导者的智慧以及能够抓住客户需求等原因之外，还有一个重要的原因是他们的执行力强，



能够更迅速、更到位地与客户建立合作关系，能够更快速地从众多的竞争者中胜出，独占鳌头。

2. 执行力缺失原因

组织执行力缺失的原因。

（1）没有形成强有力的执行力文化

形成强有力的执行力文化就是在企业中打造严格执行的工作氛围。执行力文化就是把“执行力”作为所有行为的最高准则和终极目标的文化，其关键在于通过企业文化来影响企业所有员工的行为，进而提升企业的执行力。通过企业执行力文化的渗透力和感染力，引导执行者向一致的目标努力。因此，企业领导者最大的任务之一就是营造企业的执行力文化。

（2）领导者缺乏表率

领导者是企业的一把手，领导者的行为具有模范作用，能够激发员工的模仿行为。一个领导者若希望在管理中具有说服力，首先必须自己能够做到，否则就是空谈，不会发挥实际作用。即使员工表面服从领导的安排，实则常常私下自作主张。

（3）制度、流程的缺失或不完善

员工的行为要有章可循，员工的行为遵循的是企业的制度、流程、规范。若企业的制度缺失或不完善，就容易导致员工行为不统一，从而造成管理的混乱。员工在执行过程中要做到“有章可循，有法可依，有流程可走，有表单可用”，而制度、流程和规范又要根据工作需要不断修改，关键要做到统一、完整，这样执行起来会越来越顺畅。

（4）缺乏执行力强的员工

员工是企业的最终执行者，员工依据企业高层管理从事各项工作，企业各事业部的任务规划要先于员工的执行。技术可以学习，机器可以购买，唯有员工的智慧难以移植成功。因此，企业要增强整体执行力，必须依靠执行力强的员工。在这个快鱼吃慢鱼的时代，高效执行的员工队伍是维持企业高速运转的重要因素。

（5）缺乏全面的监督和考核

一个成功的企业，离不开科学的预测、正确的决策、严格的管理和有效的监督。制度的落实不仅需要全体员工自觉维护，更需要组织监督。

（6）缺乏奖惩机制

企业如果对员工的绩效考核没有落实到具体的奖励、鼓励，就不会激发员工工作的

积极性。好的管理方法、管理经验、管理模式对企业管理固然有很大的促进作用，但是如果做不到奖惩分明，执行力就缺少了方向。因此，企业执行力的提升，关键在于企业要有一个奖惩分明的激励机制。

个人执行力缺失的原因。

（1）没有上进心，自我要求标准低

没有追求，没有上进心的人，对自己工作的要求标准低，做事浅尝辄止，得过且过，没有更高的追求，做事情只按照最低要求完成，不提高工作效率，做一天和尚撞一天钟。这样的员工执行力显著不到位。

（2）意志不坚定，缺乏毅力，不能吃苦

不能吃苦，没有毅力，没有坚决完成任务的坚定信念，遇到困难时往往选择逃避，而不是勇敢面对，不去积极寻找方法或者寻求帮助，这样的员工根本谈不上执行力。

（3）拖延时间，缺乏行动

“最消磨意志、最摧毁创造力的事情，莫过于拥有梦想而不开始行动”。拖延不会让任务凭空消失，只会使普通的工作变成紧急的任务。拖延消磨人的意志，使人丧失进取心。人一旦开始遇事推拖，就很容易再次拖延，直到变成一种难以摆脱的不良习惯。拖延，只能让他人领先。任何憧憬、理想和计划，都会在拖延中落空。

（4）优柔寡断，不敢决策

马云说：“很多人晚上想想千条路，早上起来走原路！”如果优柔寡断，不敢决策，则会白白失去许多机会。



3. 执行力理念与原则

（1）执行开始前：决心第一，成败第二

有些事情，现在不做，可能永远都不会再做。如果已在执行阶段，还在想是不是应该做，这时执行就会有问题。如果不想做事的话，任何人都可以找 N 个理由不做，这个时候只有一种东西发生作用，那就是你有没有决心！执行的关键在于建立必胜的信心和决心。哪怕再容易的一件事，如果缺乏信心与决心，那其成功的概率就是零。建立你的决心，不再有“以后再做”的情况发生。

（2）执行过程中：效率第一，完美第二

“效率第一，完美第二”，是因为完成比完美更重要，当然此处的“完成”是指符合预期标准或符合任务要求的完成。不能因为一味地追求完美，而导致迟迟不能完成任务



或严重降低工作效率。现在不是大鱼吃小鱼的时代，而是快鱼吃慢鱼的时代。可以一个阶段接着一个阶段地不断完善工作内容，但不能一味拖延。

（3）执行结束后：结果第一，理由第二

我们从不相信信誓旦旦，不相信别人的承诺，我们只相信已经发生的事实，只关心正在发生的事实和数据。“不管白猫黑猫，会抓老鼠的就是好猫！”做事不要总是首先想到为自己开脱，总是先找一堆借口和理由。眼中有结果，就不会有困难，眼中有困难，就不会有结果，结果和困难是跷跷板上的两极。我们是靠结果生存，我们不能靠理由生存，没有结果，我们就不能生存，这是硬道理！所以，在执行过程中，多想办法，少找借口。



4. 怎样提升执行力

提升组织执行力的方法。

（1）创建强执行力文化

组织专家、企业创始人、高管确立执行力文化的内容、范围、规则、标准等，形成执行力文化的实施体系，这是创建执行文化的重要过程。

（2）领导者做好表率

身教胜于言教。领导者的表率作用对执行力的影响往往是决定性的。员工不听你怎么说，而是看你怎么做。因此，领导者要做好强执行力的表率。

（3）完善制度，简化流程

制度是执行的依据，简化流程能够有效提高执行力。

（4）选择有执行力的员工

要把适合的人放到适合的岗位上。善于动脑的员工要交给他需要更多思考的工作，善

于动手的员工则要交给他需要更多动手的工作，做事拖拉的员工一定是组织淘汰的对象。

（5）监督检查，跟进追踪

监督和检查不是信任不信任的问题，而是游戏规则。企业中不讲关系，而是看工作是否完成得好。后续追踪是计划得以成功执行不可或缺的要素。比如在每次会议之后，最好能制订一份清晰的跟进计划：目标是什么，谁负责这项任务，什么时候完成，通过何种方式完成，须使用什么资源，下一次项目进度讨论什么时候进行，通过何种方式进行，将有哪些人参加等。

（6）奖惩分明，回报员工

奖励是一种拉力，惩罚是一种推力，二者合力即可以倍增执行力。韦尔奇认为：所谓执行力就是企业奖惩制度的严格实施。要搞好一个企业并不难，关键是给 20% 的优秀员工不断地激励，对 10% 的落后员工不断地淘汰。韦尔奇说：你最重要的工作不是把最差的员工变成表现不错的员工，而是要把表现不错的员工变成最好的员工。

提升个人执行力的方法。

（1）树立目标，强化危机意识

目标是一个人工作的动力，这个目标不是组织强加给个人的，而是个人主动发掘、探索的目标。危机感是企业通过告知员工市场竞争的残酷与企业要求的严格，并通过目标的牵引和危机感的渲染来改变员工安于现状、追求安逸、裹足不前的危险状态。

（2）磨炼意志，培养毅力

我们要明了，一个人如果要做大事，就要面对困难和挫折。挫折越严重，你就越知道自己是要做大事的人，这样激励自己才能成功。遇到困难或挫折，优秀员工会有“啃下硬骨头”的勇气和决心，绝不轻易放弃！

（3）绝不拖延，立即行动

说一尺不如做一寸，想一丈不如做一尺，将任何事立即付诸行动的人才是优秀的人。什么事情不怕自己不懂，只怕自己不做，边做边学，总会有成绩的。圣雄甘地说：“重要的是行动本身，而不是行动的结果。你必须做正确的事情，你的权利也许不够大，时间也许不够多，但是这并不表示你就应该停止做正确的事。也许你永远也不能预知你所采取的行动会带来什么成果，可是如果你什么也不做，那就绝对不会得到任何成果。”

（4）不要迟疑，当机立断

我们有时希望能把事情考虑周全以后





再行动，这固然没错，但这也是瞻前顾后、犹豫不决的体现。做事不能当机立断，一旦犹豫不决的时候，我们常会畏缩。畏缩就无法前进，就会失去很多机会，就会白白蹉跎时光，留下悔念。

（二）权利责任

1. 权利与责任的定义

权利是人在相应的社会关系中应该得到的价值回报。责任是一个人在其最重要的社会关系中应该进行的价值付出。

2. 权利与责任的关系

权利和责任是对等的，权利越大，责任就越大。在一个单位、企业，亦或是家庭，拥有权利最大，所承担的责任也最大，这就是所谓的责权利的统一。

3. 企业的八大责任

（1）承担明礼诚信与确保产品货真价实的责任

由于种种原因造成的诚信缺失正在破坏着当前市场经济的正常运营。由于企业的不守信，造成假冒商品随处可见。假货在中国是一大诟病，假币、假食品、假药等的肆虐，让我们深切感受到生活环境的极度不安全。“劣币驱逐良币”，不良企业更能导致合法企业难以为继，经营状况岌岌可危。维护市场的秩序，保障人民群众的利益，任何企业都必须承担明礼诚信、确保产品货真价实的社会责任。

（2）承担科学发展与交纳税款的责任

企业的任务是发展和赢利，同时担负着增加国家税收和行业发展的使命。企业必须承担起经济社会发展的责任，促进经济发展，要以发展为前提，不断扩大企业规模，扩大纳税份额，完成纳税任务，为国家发展做出大贡献。但是这个发展观必须是科学的，任何企业都不能只顾眼前，不顾长远，也不能只顾局部，不顾全局，更不能只顾自身，而不顾他人。

（3）承担可持续发展与节约资源的责任

中国是一个人均资源特别紧缺的国家，企业的发展一定要与节约资源相适应。企业不能顾此失彼，不顾全局。作为企业家，一定要站在全局立场上，坚持可持续发展，高度关注节约资源。并要下决心改变经济增长方式，发展循环经济、调整产业结构。尤其要响应中央号召，实施“走出去”的战略，用好两种资源和两个市场，以保证经济的安全运行。

（4）承担保护环境和维护自然和谐的责任

随着市场经济的发展，自然环境日益恶化，特别是大气、水、海洋的污染日益严重，野生动植物的生存面临危机，森林与矿产过度开采。这些都给人类的生存和发展带来了很大威胁，环境问题成了经济发展的瓶颈。为了人类的生存和经济可持续发展，企业一定要担当起保护环境、维护自然和谐的重任。

（5）承担公共产品与文化建设责任

医疗卫生、公共教育与文化建设，对一个国家的发展极为重要。特别是公共教育，对一个国家脱离贫困、走向富强更具有不可低估的作用。医疗卫生工作不仅影响全民族的身体健康，也影响社会劳动力资源的供应保障。文化建设则可以通过休闲娱乐，陶冶人的情操，提高人的素质。而公共产品和文化事业的发展固然是国家的责任，企业同样应当分出一些财力和精力担当起发展医疗卫生、教育和文化建设的责任。

（6）承担扶贫济困和发展慈善事业的责任

虽然我们的经济取得了巨大发展，但是作为一个拥有 13 亿人口的大国还存在很多困难，特别是农村的困难就更大，有很多人仍然生活在贫困线以下。企业应该为国分忧，积极参与社会的扶贫济困工作。

（7）承担保护职工健康和确保职工待遇的责任

人力资源是社会的宝贵财富，也是企业发展的支撑力量。保障企业职工的生命健康和确保员工的工作与收入待遇，这不仅关系到企业的持续健康发展，而且也关系到社会的发展与稳定。为了应对国际上对企业社会责任标准的要求，也使中央关于“以人为本”和构建和谐社会的目标落到实处，企业必须承担起保护员工生命、保障健康和确保员工待遇的责任。作为企业要坚决做好遵纪守法、爱护企业员工、搞好劳动保护、不断提高工人工资水平和保证按时发放工资的工作。企业要加强人文关怀，多与员工沟通，多为员工着想。

（8）承担发展科技和创新的责任

当前，就总的情况看，我国企业的经济效益是较差的，资源投入产出率也十分低。为解决效益低下问题，必须要重视科技创新。通过科技创新，降低煤、电、油、运的消耗，进一步提高企业效益。改革开放以来，我国为了尽快改变技术落后状况，实行了“拿来主义”，使经济发展走了捷径。但时至今日，我们的引进风依然越刮越大，越刮越严重，很多工厂几乎成了外国生产线的博览会，而对引进技术的





消化吸收却没有引起重视。因此，企业要高度重视技术研发，加大资金与人员投入，努力进行创新。

4. 员工的六大责任

（1）忠诚于自己的事业和企业

任何时候，忠诚永远是企业生存和发展的精神，这是企业的生命线。只有忠诚于自己的事业和企业的员工，才有权利享受企业给个人带来的一切。

（2）维护企业的利益和形象

员工有责任维护企业的利益和形象。员工就是企业的代言人，员工的形象在某种程度上就代表了企业的形象。员工在任何时候不能做有损企业利益和形象的事情，这也是一个员工最起码的责任。就像你不允许别人伤害自身的利益和形象一样，你也不能允许别人伤害到自己企业的利益和形象。

（3）认真做好本职工作

员工做好本职工作就是对企业最大的支持，只有这样，企业这艘大船才能行得更稳，行得更远。同样，个人的事业也才能行的更远。做好自己分内的工作就是员工为企业担当的基本责任。

（4）严格遵守企业制度

企业制度是确保企业有序健康运行的法则。如果法则遭到破坏，企业的健康发展就会受到影响。制度是企业发展的重要保障，不遵守制度就是扰乱企业的正常秩序。

（5）不断提升自己的业务能力和水平

员工能力和水平的高低是衡量一个企业发展状况的指标，也是企业发展的潜在动力。员工有责任不断提升自己的业务水平和能力，这是企业快速发展的一个保证。这项责任能够表现出员工的能动性。

（6）要有团队意识

任何时候，忠诚永远是企业生存和发展的精神支柱。团队意识可以确保企业是一个稳定的、协调的整体，是企业战胜困难的有效动力。员工的协作、互助、牺牲、担当精神可以让企业成为一个真正的整体而不是形式上的集合。

5. 企业承担责任的途径

（1）合法经营，提高企业盈利能力

企业要具备承担责任的能力，最根本的是要合法经营并获得更多的合法财富，这是企业缴税、捐款、承担公益事业、保障员工待遇的前提。

（2）维护企业良好的社会形象

企业要确保经营不违法，不拖欠员工工资，关爱员工，提高社会就业率，从而树立良好的企业形象。

（3）合理合法对待员工，获得员工好评

善待员工，给员工合理的回报，关怀员工，让员工的付出和回报成正比，发展壮大企业，让员工因身处企业而感到自豪。

6. 员工承担责任的途径

（1）企业层面

①从细节抓起，要制定严格的工作流程和工作标准，用符合工艺的严密流程和科学标准保证岗位职责的实现，约束员工的工作行为。工作流程应在工作过程中不断的优化、细化，并不断地进行强化。

②具有严格的制度来监督和管理，制定完善有效的过程控制方法。制度是一种约束，也是一种教育方法，既是要求员工尽职尽责的手段，也是使员工充分认识到没有尽职尽责的后果。

③领导者要敢于承担责任。制度是企业一致的行为准则，领导者也不可以越位。优秀的企业领导者一定是维护企业制度的典范，是员工工作行为的表率。

④靠文化的力量，凝聚人心，激发员工积极性和自我驱动力，明确自己的发展目标，增强自我管理意识和责任意识。要以深入人心的企业精神、统一的价值观、先进的企业文化来引领员工，凝聚员工，形成团队精神，维护员工与企业荣辱与共、共同前进的和谐氛围。

（2）员工层面

①遵守规则。

②勇担过错。

③自觉自发。



五、测评与体验



项目 1 小组讨论



执行力

讨论 1：你如何理解执行力的概念？

讨论 2：选择自身学习经历中的一件事，阐述执行力的重要性。



项目2 互动游戏

哑人筑塔

1. 活动目标

- ①在活动中感受高效且有质量的执行力对于结果的重大影响。
- ②领会作为执行者，要在了解目标和大方向的情况下，迅速果断地行动起来，在行动中思考、沟通，在行动中逐渐完善的行为。

2. 活动场地

桌椅可移动的教室或户外。

3. 分组要求

按 30 人操作。

每组 6 人，一共 5 组。

4. 道具要求

话筒及多媒体设备。

塑料积木，粉、黄、绿各色 15 块以上。

任务条 17 个（可根据学生人数增减）及任务答案。

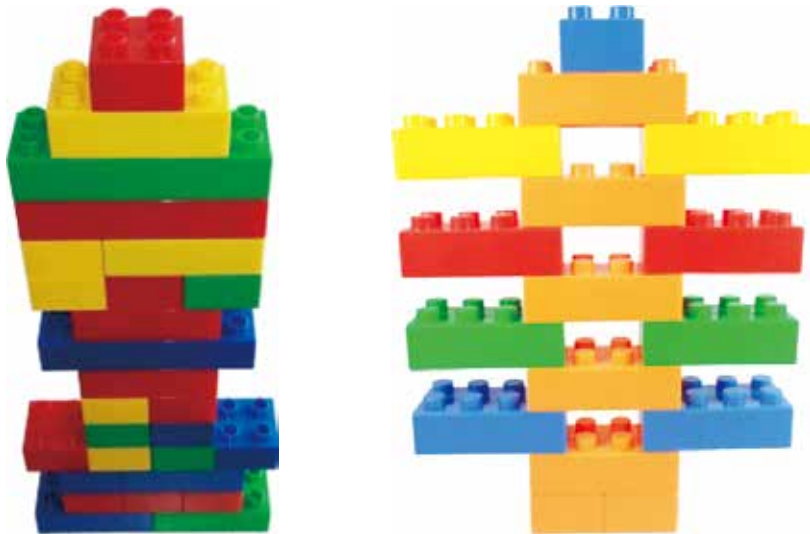


5. 参考任务条

- ◇ 全体队员搭好的塔式物体不得少于 11 层结构，第 8 层要有两块黄色的积木。
 - ◇ 第 2 层的结构中只能由 3 种颜色的积木组成，同种颜色的积木不能相邻。
 - ◇ 第 6 层的组合不得多于 6 块积木，而且是不同颜色。
 - ◇ 第 9 层的两端需要分别有两块相同颜色的积木排列在一起。
 - ◇ 队友完成任务后将积木总数准确地报告给教师，建塔所用积木不能少于 35 块。
- 迅速集合队友，清点人数，向教师报告，等候指示。
- ◇ 第 1 层的积木总数必须是双数，而最高层的积木必须是单数。
 - ◇ 你的任务是随时检查第 4 层的结构，所用的积木要满足 5 种颜色。
 - ◇ 你的任务是调整第 5 层结构的积木，同种颜色的积木必须相邻。
 - ◇ 第 7 层的结构至少要有 3 处镂空，积木总数不能超过 5 块。

- ## 6. 游戏效果图

游戏效果图见下图。



游戏效果图

项目3 头脑风暴

青岛海尔的崛起

(来源:《新华网山东频道》,吕福明,2009-04-23)

海尔集团创立于1984年,当时是一个亏空147万元的集体小厂,“砸冰箱”的故事改变了这家不知名小厂的命运。

1985年12月的一天,时任青岛海尔电冰箱总厂厂长的张瑞敏收到一封用户来信,反映工厂生产的电冰箱有质量问题。张瑞敏带领管理人员检查了仓库,发现仓库的400多台冰箱中有76台不合格。张瑞敏随即召集全体员工到仓库开现场会,问大家怎么办?

当时多数人提出,这些冰箱是外观划伤,并不影响使用,建议作为福利便宜点儿卖给内部职工。而张瑞敏却说:“我要是允许把这76台冰箱卖了,就等于允许明天再生产760台、7600台这样的不合格冰箱。放行这些有缺陷的产品,就谈不上质量意识。”他宣布,把这些不合格的冰箱要全部砸掉,谁干的谁来砸,并抡起大锤亲手砸了第一锤。

砸冰箱砸醒了海尔人的质量意识,砸出了海尔“要么不干,要干就要争第一”的精神。在1988年的全国冰箱评比中,海尔冰箱以最高分获得中国电冰箱史上的第一枚金牌。在海尔的发展中,质量始终是海尔品牌的根本。如今,海尔冰箱已经成为世界冰箱行业中销量排名第一的品牌,海尔集团已经成长为世界第四大白色家电制造商。

面对当前的市场竞争,海尔已从“砸冰箱”发展为“砸仓库”,探索“零库存下的即需即供”,以创新的商业模式求发展。2009年第一季度,海尔集团在海外市场的销售业绩持续上升,其中“海外当地生产、当地销售”的销售额比2008年第一季度上升26%。

点评:在张瑞敏把那76台冰箱砸掉后,每个人的心中都刻下一道深深的永远不能磨灭的印记,“它”时刻都提醒他们,要有强烈的责任心,做好每件小事,执行力要从每日的工作做起。



六、悦读与思享



（一）悦读

1. 《忠诚 责任 执行力》

◎ 图书编号：E1B20

◎ 出版时间：2009-07-01

◎ 著者：王灿阳

◎ 内容简介：

强大的员工队伍造就强大的企业生命力，而企业发展壮大的直接受益者便是员工，因此，员工的责任感、执行力关系到企业能否做大做强。所以，怎样从业余走向专业，如何提升责任心，如何提高执行力是企业 and 员工关注的焦点。

◎ 推荐理由：

没有强大的职业化员工，就没有强大的企业。世界 500 强企业就强大在千千万万个极为职业化的员工身上，正是由于这些真正的职业人的支撑，才能让这些企业越来越强大，基业常青。而企业发展壮大起来，最终受益的，还是企业里的每一位职业人。那么如何从业余走向职业，成为真正强大的职业人？如何让如同散沙的团队重新凝聚起来，变得更有竞争力？如何在经济不景气的环境下，彻底改变现状，实现逆势而上？这就是本书所要解答的问题。要高效地完成工作任务，要提供良好的工作结果，就要提高责任心和执行力，本书的一些方法和理念非常独特，值得参考、借鉴。

2. 《赢在责任心，胜在执行力》

◎ 图书编号：E1B21

◎ 出版时间：2011-10

◎ 著者：何飞鹏

◎ 内容简介：

本书以责任心和执行力这两大职业品质为视角，通过生动贴切的案例，对企业管理问题进行透彻分析，并提出接地气和切实有效的策略与方法，让管理者能够将责任与执行落实到每个组织成员身上，让团队成员和整个组织能达成一致的价值观和使命感，实现责任心与执行力在企业管理和运营中的最佳化，从而为企业的发展与腾飞奠定坚实的制度基础。



◎ 推荐理由：

通读本书，你将有如下收益：

①你会发现众多的职业品质中，责任心和执行力是被企业重视、有利于提升组织竞争力的两大品质。

②世界 500 强企业无不将责任和执行视为关键的理念和价值观，是员工必须遵循的行为准则。

③没有担责，成果只是运气；没有执行力，就没有竞争力。责任到位，执行才不会错位；执行到位，结果才不会错位。

④任何工作都要靠执行，有责任心的人才能有执行力。



（二）思享

1. 执行力差是谁的责任？该如何解决？

◎ 案例编号：E10151

◎ 来源：世界经理人网，马宝琳，2007-10-10

◎ 内容：

和外企的 CEO 们交流，谈论最多的是战略和策略的问题；而和国内医药企业家论道，感慨最多的却是执行力的问题。

有些企业家经常感到自己的好想法不能实现，具体表现在：新的营销策略已经开会说明了，一到下面就走样；即便确实按照公司的指示去做了，但就是不能产生预期的结果；财务部对促销费用审核非常严格，但年终核算时发现费用增加了但销量没增加；大区经理签了目标责任书，但还是完成不了任务；公司员工都在忙，但就是不出成绩；一件小事吩咐下去 3 个月还解决不了，并且没有主动的反馈，要等到自己过问才知道……

此时大部分企业家都认为公司执行力差是员工能力和态度的问题，这种观点是不对的。执行力差是现象，管理不善才是本质。外企执行力强是现象，有提高员工执行力的机制才是本质。实际上可以这样认为：个别员工执行力差是能力的问题，公司整体执行力差就是管理的问题。



执行力差的五大原因

通过对大量国内企业的研究并与外企进行对比，可以发现执行力差的原因不外乎以下五个方面。

（1）员工不知道干什么

有的公司没有明确的能够落实的战略规划，没有明确的营销策略，甚至没有年度营销大纲，使员工得不到明确的指令；也有的公司营销策略不符合市场需求，员工只好自发地进行修改；还有一些公司政策经常变，策略反复改，再加上信息沟通不畅，使员工们很茫然，只好靠惯性地按自己的理解去做事。

这就促使员工的工作重点和公司脱节，公司的重要工作不能执行或完成。

（2）不知道怎么干

外企的员工入职后一般都要经过严格的培训，几年前外企流行招聘非医药专业的大学生做代表，但是正式上岗前都要把产品知识烂熟于胸，都要经过1~2周的销售技巧培训，以后每年都有规定时长（如40小时/年）的培训。

而国内企业则不然，要么没有培训直接上岗，要么培训没有针对性和实操性。如有的公司对员工做励志培训和拓展训练，使员工热血沸腾，但工作怎么干还是不知道；有的公司给底层员工做一些行业趋势、宏观战略的培训，也还是没有教给他们方法。

当然，这里面还有一个比较普遍的深层次原因，就是中高层领导业务能力差，自己不知道怎么干，就没法对下面的人说清楚，总监说不清，经理也说不清，最后是真正执行的最底层不会干，有苦说不出。

（3）干起来不顺畅

如果士兵在前线打仗，后勤给养供应不上，通信中段，请求支援但是指挥部没有反应，负伤了得不到快速的救护，那士兵的斗志显然会受到很大的影响。

公司亦然，2000元的促销费用要让经理批，经理批完总监批，总监批完副总批，副总批完财务批，财务批完老板批。结果总监出差耽误了15天，副总出差耽误了15天，财务不懂业务，搞不懂这笔钱该花不该花，也不想去求证，就把这事搁置了1个月，最后这笔钱终于批下来了，但是用了3个月，已经不需要做促销了。申请者一开始要不断地解释为什么花这笔钱，然后又不断地解释为什么不花，或者是花了但效果不好又要编造一堆理由，热情被消耗，慢慢的就变得不主动做事了。

（4）不知道干好了有什么好处

国内企业也大都对员工的激励措施，尤其是对销售更是必不可少的。但是在制定激励政策时却往往犯一个错误，就是把政策制定得太过复杂，使员工很难算出来下个月自己花多少精力达到什么结果就能拿多少奖金。这样就使激励政策的作用大打折扣。销售永远都是只看眼前的，这是工作性质决定的，当眼前的好处看不到时自然就没有太大的兴致去做。

（5）知道干不好没什么坏处

知道干不好没什么坏处来自于三个方面：一是没有评估；二是考核指标不合理；三



是处罚不重或没有处罚。

很多部门的工作成果不适合用硬性的指标来考核，比如财务部、市场部和后勤部就很难设定直接的评价指标，这些部门的工作就需要懂业务的高管根据经验评估，如果高管没有能力做出公允的评估，内驱力不强的员工就可能懈怠工作。

考核指标不合理是国内企业最常犯的严重错误，突出表现在定性指标太多，诸如团队精神、创新能力、忠诚度等五花八门，这些指标的考核分带有太多的人为因素，而实际生活中又偏偏有一个共性的现象，就是“业务能力强的人往往不太听话，不干活的人往往人缘比较好”，这会造成什么后果呢？不干活的人照样能够获得很高的综合评分，个人利益不受影响。

处罚不重或没有处罚也比较常见，有的凭借亲缘、血缘、地缘关系，能放一马就放一马；有的是自己的人，当然不能处罚；有的虽然是民企但是保留着国企作风，你好我好大家好。当罚而不罚严重破坏了游戏规则，“榜样的力量是无穷的，坏榜样的危害也是无穷的”。



解决执行难难题的五大方法

清楚了执行力差的原因，解决的办法也就变得明朗了，那就是要做到“目标明确、方法可行、流程合理、激励到位、考核有效”。

（1）目标明确

对于销售业务线来说，目标明确就是要落实指标。指标制定的准确、能落实，是做预算、定政策、激励考核员工的基础，是销售管理中最重要的事。大多数公司的年度销售指标也都分解到大区、省区、办事处和代表，但这还远远不够，销售指标要想既准确又能落实必须层层分解，直到不能再分。

使目标明确的另一个辅助手段是工作单制，工作单上明确描述工作内容、期望结果、完成时限、可用资源、负责人、主要协助人等，签字生效。工作单在两种情况下会发挥明显的作用：一是跨部门协作。由于各部门都有自己的工作重点，所以各个部门对工作的理解很难一致，并且协作的工作容易被本部门的工作挤占而造成拖延。比如，市场部和生产部就包装改进问题的合作中就可用到，包装如何改动，涉及尺寸、色值、字体、字号等很多细节，如果单纯电话沟通会有很多歧义，写出工作单就很清楚，从而提高工作效率。二是中层管理者给执行者下达指令时，由于执行者的业务能力限制可能对该指令不能完全理解，也有可能中层管理者自己都没有想清楚，而执行者又不敢仔细问，造成执行不利。

所以，工作单的主要作用是要让工作要求更加清楚，而不是为了签字落实责任。

（2）方法可行

岳飞靠发明钩镰枪，教给士兵钩马腿而大破金兀术的拐子马。如果没有这个可行的方法，岳家军再勇猛也未必能取胜。执行层的任务既然是执行，管理者就应该假设他们没有思想，从而对其提供具体的操作方法。

制定一个可行的方法需要决策、支持、反馈三个环节有效配合。首先，决策不能是根据领导的意愿拍脑门决定的，而是要结合市场情况充分论证；其次，支持可以是高级员工给下属的业务指导，也可以是专业的内部或外部培训，其中需要注意的是，对于执行层来说，传授工具和方法远比传递思想更重要，励志培训不会带来多少业务量，解决问题更多是靠方法而非热情；最后，任何一个方法总有不足之处，执行中的反馈有助于使其进一步完善。

（3）流程合理

在大多数企业里，流程在形式上没有问题，而是在执行中表现出不合理。不合理的原因有两个：外行管内行；责权利不对等。

比如有些企业里营销老总不掌握业务代表的人事权，招聘和辞退都是人力资源说了算，这样如何保证业务代表的工作能力，又如何处理不该留用的员工，又怎么能保障执行力？这是外行管内行的典型表现。

责权利不对等则造成了工作互相推诿，人人都管，人人都管不了，最终所有小事都推到老板那里。

所以，要想使流程合理，首先要转变管理思想，一是老板要适度放权，二是部门之间要强化支持功能、淡化管理功能，尤其是不能让外行管内行。比如说财务部和销售部的关系，财务部的管理功能应该体现在两个方面，一是审核票据真实性和合理性，二是做下一年度的预算时控制财务指标。但是有很多国内公司则不然，市场和销售部门的每一笔钱该不该花，全掌握在财务部手里，而财务部不懂具体的营销业务，所以既不批也



不拒，一直拖着，严重影响了销售进行。这实际上就是财务部的管理职能太强而支持功能太弱。营销的费用应该由营销总监或副总说了算，只要没有超出年度的预算即可。同样的尴尬也经常发生在人力资源部和营销部之间，人力资源经理如何去评价一个市场总监或营销总监是否合格呢？反之，人力资源认为合格的营销人员一定能做好业务吗？在很多国内医药企业，人力资源在员工招聘和管理中发挥了过多的作用，导致员工多干活多犯错，不干活不犯错，只要态度好就行。这样的公司很难做出好业绩。人力资源部门还是以办理员工保险福利等工作为主。



（4）激励到位

所谓的激励到位有三层意思：力度到位、描述到位和兑现到位。

激励力度要做到市场上有竞争力，员工中有吸引力，公司里有承受力。

激励的描述要简洁易懂，最好能够形象化。所谓的简洁易懂，比如说“100%完成任务后超出部分每盒激励1块”，就比“100%完成任务后超出部分按流向的1%发放奖金”要有吸引力；所谓的形象化，比如说“你今年完成任务就能买一辆帕萨特”，要比说“你今年完成任务能拿回款3%的奖金”要有吸引力。

兑现到位就是公司说的话一定要算数，因为公司原因造成的中途政策变化不能影响业务人员的年度奖金。

（5）考核有效

考核有效要做到三点：一是考核要真正发挥导向作用；二是避免人为因素干扰；三是处罚措施要严格执行不能姑息。

考核指标不合理的现象并非鲜见，如有的公司销售考核纯销但不考核回款，结果造成大量应收公司回款指标不能完成。也有很多公司考核面面俱到，指标过于分散，主要

指标所占的权重必然减少，同样会削弱其导向作用。

避免人为因素干扰的最佳手段就是考核指标全部是定量或半定量，并且去除难以评价对错的指标。比如不设忠诚度、团队意识、创新能力、主动性等指标。有的公司设有代理商投诉一项，这项指标就很难评价对错，因为并非代理商投诉的都是有理的，如果对招商经理考核这个指标，只会迫使他向代理商“投诚”导致牺牲公司利益。

处罚措施必须严格执行，毫不含糊，否则就破坏了游戏规则，宽容了一个，损害了一批。

近些年来靠抓住机遇快速发展起来的国内企业，练就了很强的抓机会、碰运气、拉关系、盯政策的能力，却没有意识和精力来完善公司的管理，造成了公司管理水平和企业规模严重的不匹配。当行业高速成长时，这种不匹配被高利润掩盖；行业发展到了平稳整合时期后，管理能力不足的弊端开始显现，而执行力差就是最典型的表现之一。

所以说，执行力差是老板的问题，更是管理的问题。要提高执行力，必须转变管理思想，完善管理工具，最起码要做好上述五个方面的工作。

◎ 思享点

①三分战略，七分执行，执行力对企业的生存和发展具有重要的现实意义，否则，即使把目标定得再高，措施计划定得再好，没有具体落实到行动上，企业的目标也无法真正实现。观察你身边的人和事，总结哪些细节带给你对执行力的深刻启示。

②从自己熟悉的一个企业入手，通过查找资料和深入分析其员工执行力的优势及劣势，从经营者的角度思考，应该做出哪些措施加以改进。



2. 一个共产党人的一辈子——追记云南省原保山地委书记杨善洲

◎ 案例编号: E10431

◎ 来源: 人民网, 张严平、杨跃萍、姜洁、宣宇才, 2010-01-30

◎ 内容:

他走了, 就像一个操劳了一生的老农民一样, 走了……身旁留下一顶草帽, 一把砍刀, 一支烟斗; 身后留下一个依然需要刨土取食的家, 家里有风烛残年的老伴, 有每天上山种地、喂牛、打猪草的女儿、女婿, 有开着农用车跑运输的孙子们……

他奋斗了一辈子, 掏心扒肺地让老百姓的日子富起来, 自己却两手空空而去, 而把价值几个亿的森林送给了大山里的群众。

照片上的他, 温暖地笑着, 目光慈祥又明亮。

他, 就是云南省原保山地委书记杨善洲。

一辈子的赤子之心, 把生命最后的霞光, 化为家乡大亮山上永恒的春天

1988年3月, 杨善洲退休了。一头牛, 卸了架, 该休息了。

然而, 谁也没有想到, 他选择了另一种活法。这是一次还债, 也是最后的报恩。

地处施甸县南边海拔2619米的大亮山, 是杨善洲家乡最高的山。他16岁时父亲病逝, 和守寡的母亲艰难度日, 母亲常常带他到山上挖野菜、草药, 拿到集市上卖。是大亮山养活了他一家。

在日后风风雨雨的岁月里, 杨善洲亲眼看到曾经长满大树的大亮山, 一点点变秃、变荒, 乱砍滥伐, 曾成为一个时代的隐痛。他不止一次向身边的人诉说: “都是在我们手上破坏的, 一山一山都砍光了, 多可惜! 我们要还债! 要还给下一代人一片森林、一片绿洲!”

他当地委书记期间, 曾带人风餐露宿, 徒步24天, 详细了解大亮山的土壤、气候、地理环境, 一个“种树扶贫”的梦想在他心中萌芽。

杨善洲对家乡人说: “退休后, 我会给家乡办一两件事的!”

现在, 他退休了。

杨善洲婉言谢绝了按规定到昆明安家休养的厚意, 说服了家人希望他回家团聚的愿望, 留下一句滚烫的话: “我是一个共产党员, 说过的话就要兑现, 我要回大亮山种树去!”

3月8日, 杨善洲退休的第三天, 他卷起铺盖, 当晚就赶到离大亮山最近的黄泥沟。第二天, 他带领着从各方调集的15个人, 雇上18匹马, 驮着被褥、锅碗瓢盆、砍刀锄头, 一鼓作气上了山。

晚上, 他们搭起草棚, 挖出炉灶, 点起篝火, 召开了大山上的第一个火塘会议, 做

出计划，第一年种树1万棵。是夜，狂风四起，大雨瓢泼，窝棚被掀翻，炉灶泡了汤，一群人只好钻到马鞍子底下，躲过了一个风雨交加的夜晚。

杨善洲的大亮山植树造林就这样开始了。

“好个大亮山，半年雨水半年霜，前面烤着栗炭火，后面积起马牙霜。”

在恶劣的气候环境中，住下来，成为第一考验。最初用树枝搭的窝棚，不到半年就被风吹烂了。他们又修建起40间油毛毡棚，冬天冷，夏天闷，碰上下雨，屋子常被淋湿。上山几年，杨善洲患了严重的风湿病和支气管炎，夜深人静，人们常常听到阵阵咳嗽声从毡棚里传出。



1992年，林场建起了砖瓦房，职工们首先想到了杨善洲，可他死活不住，他说：“我一个老头子住那么好的房子干什么？”最后硬是把房子让给了新来的技术员，自己仍住在油毛毡棚里，一住就是9年，直到全部人搬进了砖瓦房。

没有路，他们往山上运苗子和物资都是马驮人扛，杨善洲常常一边赶着马，一边挑副担子，在山里一走就是大半天。

1990年，杨善洲跑到省上要了一笔钱，林场开始修路。有人主张请专业设计部门来做公路规划，他不同意：“林场现在没有多少钱，有钱也得用来买树苗呀，我们自己干！”他找来一些仪器，每天背上一袋干粮出去测量，常常天不亮出发，摸黑回来，14公里的山路，不知跑了多少趟，哪里有个窝窝，哪里有块石头，一清二楚。最后，全部路修下来，平均每公里只花了不到1万元。

买树苗资金不足，杨善洲就经常提个口袋下山到镇里和县城的大街上去捡别人吃果子后随手扔掉的果核、桃核、梨核、龙眼核、芒果核……有什么捡什么，放在家里用麻袋装好，积少成多后用马驮上山。他说：“捡果核不出成本，省一分是一分。”



为种树造林，杨善洲倾注了多少心血与艰辛，大亮山知道，每一棵树知道，每一片绿荫知道……

1999年，杨善洲在山上用砍刀修理树杈时，一脚踩到青苔上滑倒，左腿粉碎性骨折。很多人都想，老书记可以留在山下好好休息了。可半年后，他拄着拐棍，又走进了大亮山。

有人说，何必自讨苦吃？

杨善洲回答：“入党时我们都向党宣过誓，干革命要干到脚直眼闭，现在任务还没完成，我怎么能歇下来？如果说共产党人有职业病，这个病就是‘自讨苦吃’！”

22载辛勤耕耘，大亮山重新披上了绿装：5.6万亩人工造林、1.6万亩杂木林、700多亩茶叶、50亩澳洲坚果、100亩美国山核桃……

一辈子的生命坐标，心永远贴在群众的脉搏上

杨善洲从20多岁起担任县领导直至地委书记，他始终把自己的根牢牢扎在群众之中。

他很少待在地委机关，一年里大部分时间都在乡下跑，顶个草帽，穿双草鞋，随身带着锄头、镰刀等各种农具，碰到插秧就插秧，碰到收稻就收稻，哪块地里的草长高了就锄两把。地里看过了，群众访问过了，这才到乡上县上。他说：“与群众一起劳动，了解到的基层情况最真实。”

1982年的插秧季节，龙陵县平达乡河尾村的几个农民正在地里忙活。

一个农民打扮的老者走了过来：“你们插秧的方法不对，村干部没跟你们讲‘三岔九垄’插秧法吗？”

农民们以为他是路过的农民，没好气地答：“你会栽你来栽嘛！”

杨善洲二话不说，卷起裤脚就下了田，一边讲一边示范。插秧是倒着插，越往后插得越快，农民们惊奇地发现，很快他就跑到最后去了。

直到现在，保山当地群众插秧还用这个“三岔九垄”。他还种了“坡地改梯田”、“改条田”、改籼稻为粳稻等各种试验田。1978年至1981年，保山的水稻单产在全省一直排第一，1980年，全国农业会议在保山召开，保山获得“滇西粮仓”的美誉，杨善洲则被人们称作“粮书记”。

毋庸回避，杨善洲也不是事事都看得准。他也承认自己在某些问题的认识上落后于农村改革的实践。但当他一旦了解到群众的意愿，便会义无反顾地为之奋斗。

一辈子的精神品格，用手中权力老老实实为人民办事

1985年，保山地委建办公大楼，第一层已经建起，这时，昌宁金华乡发生水灾。杨善洲立即赶往灾区，看到老百姓受灾严重，十分难过，回到保山，命令办公大楼在建项目马上停工，把资金拿来救灾。有人想不通，认为可以从其他地方调动资金。杨善洲激动地说：“如果眼看着人民群众在受苦，我们却安逸地坐在这么富丽堂皇的大楼里，悠闲

地办公，你不觉得有愧吗？”

在杨善洲的心里，对人民群众永远怀着一种谦卑与敬重，他们真正是主人，他是公仆。

公仆如牛。杨善洲说：“我就要俯首甘为孺子牛！”

杨善洲下乡，总像一个三人战斗小组，司机、秘书，一辆 212 吉普，其他随员一个不要。上路，直奔田头。

碰上饭点，老百姓吃什么，他吃什么，吃完结账，绝无例外。

杨善洲常年住在办公室旁一间十多平方米的小屋里，一张木桌，一张木板床，床上一个草垫子和草席；穿的总是一身发了白的灰色中山装，夏天草鞋，冬天胶鞋；喜欢抽烟，还舍不得抽纸烟，天天一包烟叶子一支烟斗带在身边。他走到哪里，谁也看不出他是个大干部，曾经闹出几次去宾馆开会被客户挡在门外的笑话。

杨善洲更“抠”的是，他绝不允许自己占公家一丁点便宜。

1984 年一个星期天，杨善洲回家后，与三女儿杨惠琴一起回保山，突然天降大雨，淋得没法走，他们就到一旁的姚关镇政府躲雨，镇委书记说：“老书记，我和县上联系，来接你。”他说：“接什么接，我们躲一下，等雨停了就走。”

父女俩躲了一阵，见雨不停，就打着雨伞走了。区委书记赶忙给县委办公室打电话，县委办公室主任深知老书记的脾气，专门派车，他肯定不坐。于是，他想了个主意。

驾驶员小李按吩咐，开车沿大路朝老书记驶去，碰面时不停车，开过几公里后再折回来，赶上他们，大声招呼：“老书记，去哪里？是去施甸吗？我刚办完事，正好捎上你们一脚！”杨善洲没想到他们的招数，确信是偶尔相遇，这才和女儿一起上了车。到了施甸，父女俩买上车票回到保山。

在杨善洲眼里，权力是人民的，他只是为人民来行使，行使的标准，就看符合不符合人民的利益。

一辈子的为官情怀，宁愿自己和自己的家人与群众一道，承担起通往幸福生活路途上最后的艰难

1986 年，姚关镇一个年轻的副乡长到杨善洲家，看到老书记的老母亲、老伴、孩子一家人正在吃包谷饭，家里粮食不够吃，很难过，赶快让乡民政送来两袋救济粮。杨善洲知道后，立刻让家人把两袋粮送回去，并狠狠批评了那位副乡长：“很多人家连包谷饭都吃不上，要接济就应该接济比我们更困难的群众。大家都在穷，我一个地委书记能富得起来吗？”

早在 1964 年，杨善洲担任施甸县委书记时，组织上就提出把他的妻子孩子转成城镇户口，他谢绝了。

杨善洲担任保山地委书记后，按照上级有关政策，地、师级干部，家在农村的母亲、



爱人和不满 16 岁的儿女可以“农转非”，可他却把申请表格压在抽屉里一直不办。他说：“大家都来吃居民粮，谁来种庄稼？身为领导干部，我应该带个好头。我相信我们的农村能建设好，我们全家都愿意和 8 亿农民同甘共苦，建设家乡！”



杨善洲充满深情地守望树林

1988 年，家里人想在施甸县城附近建个房，为他下山进城办事方便，家里人也多照顾他。他同意了，心底里更多是为弥补多年来对家人的愧疚。于是儿女先借下 5 万元钱，买了地，盖了房。老伴找到他：“能不能凑点钱，帮娃娃们还还账？”

杨善洲东拼西凑只凑到 9600 元。老伴问：“9600 块，能还 5 万？”账还不上，为了不拖累儿女们，杨善洲做主，房子还没住就卖了。

这件事在保山广为流传，人们编成了顺口溜：“施甸有个杨老汉，清正廉洁心不贪，盖了新房住不起，还说破窝能避寒。”

杨善洲这一辈子，是带着他的家人和他一起担当起一种胸怀，一种“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的胸怀。他心疼家人，但是，看着更多的还在艰难中的群众，他别无选择。

一辈子天高地阔的豪情，捧着一颗心来，不带半根草去

杨善洲病了，他得了肺癌。尽管家人瞒着他，他心里明白，这一回，是过不去了。

其实，对于死亡，他并不在乎。重要的不是死，重要的是如何生。他欣慰，这一辈子选择了自己想过的生活，即使在人生最后的年月，他依然没有愧对自己的心。

作为大亮山 5 万多亩林场的指挥长，他除了拿自己退休后的一份退休金，在林场拒绝拿一分钱工资，只接受每个月 70 元钱的生活补贴，后来随物价水平，涨到了 100 元。林场曾多次要给他一个月 500 元补助，他总是一句话顶回去：“我上山是来种树的，要那

么多钱干什么！”

不仅不要钱，他还倒贴钱。

他下乡、出差都是自己掏腰包，22年里，他在林场从没开过一张发票，没报过一张单子。

按照保山当地政策，引进资金可以有5%～10%的提成，按这个额度计算，杨善洲这些年前前后后引进的资金应该有40万元的提成，他从来没要过一分钱。他说：“拿工资就要干活，引进项目是本分，怎么好意思提成！”

2009年4月，82岁的杨善洲做出一个惊人的举动，他把大亮山林场的经营管理权无偿移交给国家。

他说：“这笔财富从一开始就是国家和群众的，我只是代表他们在植树造林。实在干不动了，我只能物归原主。”

施甸县政府决定奖励杨善洲10万元，被他当场谢绝：“我早就说过，自己办林场是尽义务，不要报酬。”

保山市委市政府决定给予他20万元的特别贡献奖。经再三劝说，他接下了。转过身来，给保山第一中学捐出10万元，给林场建瞭望哨捐出3万元，给山下老百姓修建澡堂捐出3万元。



杨善洲用过的蓑衣、斗笠

他最终留下4万元。因为，他想到了老伴，一个一辈子含辛茹苦、给他撑起整个家、没享过他一天福的老伴。

他对老友说：“如果我先走了，在这个世界上，我最放心不下的就是她了。”

他决定把这4万元留给老伴百年之后，让他一生愧疚的这个好女人安安稳稳，一路走好……



2010年，杨善洲突然病倒。他预感到，他真的要走在老伴前头了。他躺在病床上，老伴来看他，俩人都说不出话，你看着我，我看着你，两双眼睛都在淌泪……

他知道，她懂他。这个世界上，没有谁比她更懂他的了。他为什么一生选择了这样一条人生道路？根，在大柳水村。

2010年10月10日，杨善洲告别人世。

他留下话：不开追悼会，不办丧事，遗体火化，如果我的亲朋好友和家属子女想念，就到雪松下坐一坐吧……

这是大亮山最悲伤的秋天，层林如挽，长风当泣……

成千上万的百姓扶老携幼，涌出家门，为他们的老书记送行……

“一尘不染香到骨，两袖清风昭汗青”……哀思如潮，挽联如织。

“杨善洲，杨善洲，老牛拉车不回头，当官一场手空空，退休又钻山沟沟；二十多年绿荒山，拼了老命建林场，创造资产几个亿，分文不取乐悠悠……”

这首歌唱遍了整个大亮山。

◎ 思享点

①在这个物欲横流的社会，如何在本职工作中奉献自我？

②如果你是一名职员，如何在自身的工作中发扬杨善洲的精神？

职业院校学生“关键能力”培养课程系列

执行力

单元二 礼仪与公民文化

不学礼，无以立。

——孔子

（公元前 551 年～公元前 479 年，春秋时期著名的
大思想家、大教育家）

编号：E12W1



一、课程背景

中国是“礼仪之邦”，重视礼仪教育是我国的优良传统。礼仪是社会交往的行为规范与准则。礼仪教育是社会主义道德教育的重要组成部分，它体现着一个社会的文明程度。礼仪是文明的外在表现，礼仪素质是和谐公民、文明公民的必备素质。孔子曾谆谆告诫弟子：“不学礼，无以立。”鲁迅先生也曾说：“中国欲存争于天下，其首在立人，人立而后凡事举。”人与人之间的接触，先给予对方的印象，是外表而不是内心，假如你给人的第一印象不好，又怎能获得别人的敬仰和与人接近的机会呢？一个人永远没有第二次机会去改变我们留给他人的第一印象，礼仪虽然不能够造就一个人，但是可以在很大程度上提升一个人的形象。作为一名即将步入社会的学生，应更好地了解公民文化，掌握各种商务礼仪、社交礼仪，由内而外不断优化自我。所以，礼仪与公民文化是提升学生关键能力的重要内容。



二、学习目标

1. 认识礼仪与公民文化的含义、重要性，培养自我提升意识。
2. 从日常生活的一言一行塑造良好的礼仪形象。



三、课程重点

1. 礼仪的概念及作用。
2. 仪容的内容与要求。
3. 仪表的内容与要求。
4. 仪态的内容与要求。
5. 公民文化的基本原理和基本知识，公民思维的养成，公民意识的树立。
6. 民主政治和现代公民意识的认知，公民素养与责任的培养。



四、课程内容



（一）礼仪

礼仪，对己是一种素养的体现，对人是一种尊重的体现。懂礼仪的人会尊重他人，会适当地修饰自己，会保持人与人之间适当的距离，随着社会的进步和发展，懂礼仪越来越重要，越来越成为工作和生活的必备关键能力。



1. 礼仪概述

（1）礼仪的基本概念

礼仪是在人际交往中，以一定的约定俗成的程序方式来表现的律己敬人的过程，涉及穿着、交往、沟通、情商等方面的内容。

（2）礼仪的作用

个人方面：建立和谐融洽的人际关系的有效手段；有效地提升个人的文明修养；塑造良好个人形象。

企业方面：良性客户关系的基本组成部分；企业形象的重要构成；提高服务质量与增加效益的必要手段。

（3）礼仪的核心

礼仪的核心是“尊重为本”。“尊重”二字，是礼仪之本，也是待人接物的根基。尊

重分为自尊与尊他。首先是自尊为本，自尊自爱，爱护自己的形象；其次要尊重自己的职业，尊重自己的公司。

尊重他人的三原则：一是接受对方，不要难为对方，不要让对方难堪；二是重视对方，欣赏对方，多看对方的优点，不在公众场合指正对方的缺点；三是赞美对方。

2. 仪容礼仪

（1）仪容的概念

仪容，指一个人的容貌，包括五官的搭配和适当的发型衬托。就个人的整体形象而言，仪容是一个至关重要的环节，它反映着一个人的精神面貌、朝气和活力，是传达给接触对象感官最直接、最生动的第一信息。

（2）仪容美的要求

自然：是美化仪容的最高境界，失去自然的效果，那就是假，假的东西无生命力，也没有美感。

协调：妆面的协调、全身协调、角色协调、场合协调。

美观：美丽、端庄的仪容是形成良好的社交形象的基本要素之一。要使仪容达到美观的效果，首先必须做好自己仪容的清洁和皮肤的保养；其次要掌握化妆基本知识和化妆技巧，清楚怎样化妆、美发和矫正，才能扬长避短，变拙陋为俏丽，使容貌更迷人。

◇ 仪容的整洁美

脸部：要求每日早晚洗脸，清除污垢、汗渍等不洁之物。

眼睛：整洁，无分泌物，避免眼睛布满血丝，室内和公众场合不戴墨镜或有色眼镜。

耳朵：耳垢、脏污的地方要清洗干净。

牙齿：保持清洁，坚持早晚刷牙。

口气：保持清新，必要时可以用口香糖来减少口腔异味。

牙缝：清洁，无残留物。

鼻子：鼻毛不外露，鼻毛过长可以用小剪刀剪断，不要去拔。

胡须：若不是老人或者职业上的特殊需要，不要蓄胡须，男士每日都要把脸刮干净。

手部：定期修剪。指甲的长度应不超过 0.5 厘米为宜。

◇ 仪容的修饰美

女士淡妆化妆步骤：

步骤一 在额头、鼻梁的位置，用颜色比较浅的粉类产品进行肤色的提亮，让脸看起来更加的立体。



步骤二 使用膏状或者是液体状的腮红，用手指蘸取适量，涂抹在脸颊的部分。

步骤三 在涂完腮红后，还需要用腮红刷蘸取适量的粉状橘色腮红，把它覆盖在膏状腮红上，只要薄薄的一层就可以。

步骤四 为了加强眼部的妆容，在睫毛上刷上纤长卷翘效果的睫毛膏，让眼睛变得更加精神。

步骤五 在唇部刷上亮橘色的唇膏来对原本的唇色进行覆盖，让双唇呈现出最佳的自然状态。

步骤六 为了能够让唇妆看上去更加完美，使用遮瑕笔对唇部周围修饰一下，画出完美的唇形。

3. 仪表礼仪

(1) 仪表的概念

仪表是指人的外表，它包括人的形体、容貌、健康状况、姿态、举止、服饰、风度等方面，是人举止风度的外在体现。

(2) 仪表规范

◇ 公务场合的着装

公务场合是指执行公务时涉及的场合。它一般包括工作、谈判以及外出执行公务等情况。着装的基本要求：保守，庄重，严肃。必须注意的是在非常重要的场合，短袖衬衫不适合作为正装来选择。

◇ 社交场合的着装

社交场合是指工作之余在公众场合与同事、商务伙伴友好地进行交往应酬的场合。着装的基本要求：时尚个性。宜着礼服、时装、民族服装，不宜穿过分庄重保守

的服装。

◇ 休闲场合的着装

休闲场合是指工作之余一个人单独自处，或者在公共场合与其他不相识者共处。着装的基本要求：轻松，舒适，自然。宜选运动装、牛仔装、沙滩装以及各种非正式的便装。

◇ 男士着装建议

- 领带很重要，它是尊严和责任的象征；
- 可以穿白颜色衬衣，要保持领口、袖口清洁，如果有风纪扣，则一定要扣上；
- 不要让西装背部留有头皮屑，西裤要笔挺，裤长以稍微盖住皮鞋为宜；
- 不要戴没有意义的首饰，比如大的戒指或粗手链；
- 出门拜访，随身总带一个拜访包；
- 无论何时，不要忘记出门前再照一下镜子，从中或许你会发现某些先前忽视的或不恰当的地方，例如发型有点不正、衬衫上有个疵点等。

◇ 男士穿着西装八忌

西裤过短；衬衫放在西裤外；不扣衬衫扣；西服袖子长于衬衫袖（衬衫：袖口露出1～2cm为宜）；领带太短；西服上装两扣都扣上（双排扣西服除外）；西服的衣袋或裤袋内鼓鼓囊囊；西服配便鞋。





◇ 男士自我形象检查

男士自我形象检查见表 2-1。

表 2-1

男士			
头发	是否剪得短而端正？是否保持整洁	胡须	剃得干净吗
鼻孔	鼻毛是否露出？是否有污垢	领带	颜色花纹是否过于耀眼
西服	上衣和裤子颜色是否搭配？穿前是否熨烫？扣子是否扣好	衬衫	颜色和花纹合适吗？穿前是否熨烫
袖口	袖口干净吗	手和指甲	手是否干净？指甲是否剪短并清洁
皮鞋	颜色合适吗？是否擦拭干净	袜子	是否是深色
裤子	膝盖部分是否突起？是否有斑迹		

◇ 女士商务场合着装的建议

- 首选西服套裙；
- 穿朴素的浅口无带皮鞋；
- 穿中性色调的，如灰、黑、肉色的长筒袜，不要让丝袜退落，不要有破损；
- 在衬衣或裙装外总要套一件外套；
- 带一支好笔；
- 不要戴时尚的小饰物；
- 裙子长短要适中，不要让裙子有褶皱，不要让里面的衬裙露出来。

◇ 女士自我形象检查

女士自我形象检查见表 2-2。

表 2-2

女士			
头发	是否经常整理？是否遮脸		
化妆	是否过浓	鼻孔	是否有污垢
耳朵	耳饰大小及颜色合适吗	西服	纽扣是否有掉落
衬衣	颜色、款式和外衣协调吗	袖口	袖口干净吗
手	手干净吗？指甲油颜色合适吗	裙子	穿前是否熨烫？拉链有无异常
丝袜	颜色合适吗？有漏洞吗	皮鞋	鞋跟高吗？是金属鞋掌吗

4. 仪态礼仪

仪态是指人的姿态、举止和动作。仪态包含站姿、坐姿、走姿等。

(1) 站姿

站立是人们生活交往中的一种最基本的举止。站姿是人静态的造型动作，优美、典雅的站姿是一个人的不同动态美的基础和起点。优美的站姿能显示一个人的自信，衬托出美好的气质和风度，并给他人留下美好的印象。正确的站姿要求：头正、肩平、臂垂、躯挺、腿并，身体重心主要支撑于脚掌、脚弓上。从侧面看，头部肩部、上体与下肢应在一条垂直线上。

男士的基本站姿：身体立直，抬头挺胸，下颌微收，双目平视，嘴角微闭，双手自然垂直于身体两侧；或双手手指自然并拢，右手搭在左手上，轻贴于腹部，不要挺腹或后仰；双膝并拢，两腿绷直，脚跟靠紧，脚尖分开呈“V”形；两脚间距离不超过肩宽，一般以 20 厘米为宜。

女士的基本站姿：身体立直，抬头挺胸，下颌微收，双目平视，嘴角微闭，面带微笑，双手自然垂直于身体两侧；或双手自然并拢，右手搭在左手上，轻贴于腹前，双膝并拢，两腿绷直，脚跟靠紧，脚尖分开呈“V”形；身体重心可放在两脚上，也可放在一脚上，并通过重心的移动减轻疲劳。

(2) 坐姿

- 基本要求：端庄、文雅、得体、大方。落座无声，入座得法，离座谨慎。
- 顺序：不抢先就座。
- 方位：左进左出。
- 动作：身体重心垂直向下，腰挺，头正，上体正直，两眼平视，下颌微收，双手放在膝上或座椅扶手上，动作、面部表情协调。着裙装的女士要先用双手拢平裙摆再坐下。





◇ 男士坐姿

一般从椅子的左侧入座，挺直端正，不要前倾或后仰，双手舒展或轻握于膝盖上，双脚平行，间隔一个拳头的距离，大腿与小腿成 90° 。如坐在深而软的沙发上，应坐在沙发前端，不要仰靠沙发，以免鼻毛外露。忌讳：跷二郎腿，脱鞋，把脚放到自己的桌椅上或架到别人桌椅上。

◇ 女士坐姿

一是应款款走到座位前，先退半步然后坐下，坐在椅面的三分之二上。如果是从椅子后面靠近椅子，应从左边走到座位前。

二是若穿裙子入座时，应整理一下裙边，将裙子后片向前拢一下，以显得端庄娴雅。忌裙子掀起，露出大腿等。

三是入座时，双膝应并拢或微微分开，并视情况向一侧倾斜成流水形。切忌叉开两腿或跷二郎腿。

四是坐沙发时要求腰挺直，两腿垂地微内收，背部不要靠沙发背。两手自然弯曲，手扶膝部或交叉放于大腿中前部，或一手放于大腿上另一手肘放于沙发扶手。

五是如需搬动椅子，应尽量不要发出响声，并且落座要协调，声音轻，切忌猛起猛坐。

◇ 双手的摆法

坐时，双手可采取下列手位之一。一是双手平放在双膝上；二是双手叠放，放在一条腿的中前部；三是一手放在扶手上，另一手仍放在腿上或双手叠放在身体一侧的扶手上，掌心向下。

◇ 坐姿注意事项

一是不可前倾后仰，弓腰驼背，全身挤成一团或全身完全放松，瘫软在椅子上；

二是不可两腿叉得很开或伸直而坐；

三是不可头仰到沙发或椅子后面，屁股溜到椅子的边缘，腹部挺起；

四是不可将大腿并拢，小腿分开，或双手放于臀部下面；

五是与人谈话时不要用手支着下巴；

六是不可把脚架在桌椅或沙发扶手上，或架在茶几上；

七是不可高架“二郎腿”或“4”字形腿；

八是不可抖动或左右摇晃一只脚或双腿；

九是不要猛起猛坐；

十是落座或起座时，不要碰到杯子，踢到椅子，弄出声响，打翻东西；

十一是不可蛮力拖动椅子或拖动茶几，坐下后不要随意挪动椅子；

十二是不可叉开腿倒骑椅子；

十三是双手不要放在两腿中间；

十四是不要双手撑椅；

十五是不要脚跟落地、脚尖离地；

十六是不要跷腿，鞋底不要对人，女性两脚永远在一起，鞋底标签撕掉。

(3) 走姿

正确走姿的要点：

一是步幅要比肩膀的宽度略微宽一些，开始行走之前，两脚之间要保持比肩膀略宽的距离站立。记住这段距离，这就是理想的步幅。要注意，膝盖向后拉伸是行走的关键。

二是要脚跟先着地，由脚跟向脚尖方向抬脚，注意走直线。行走时要注意使腿部肌肉向内侧拉伸，背部拉长。迈出的脚要脚跟先着地，之后身体的重心再移至全脚，再由脚跟向脚尖方向抬起。

三是行走时视线不是落在脚上，而是以前方 10 ~ 20 米距离的位置为宜。手要微微向前摆动，大幅度向后摆动，手的动作一定要经过有意识地训练。



(二) 公民文化

1. 公民文化的含义

公民文化就是民主文化，是与民主制度相耦合的公民的政治态度、情感、信仰和价值取向，属于民主制度的隐结构。说明：公民文化目前并无权威定义，但各种表述不一的定义无一不包含“民主”这一要素，因此，将公民文化定义为民主文化，应该是一个科学、合理的界定。

2. 现代公民文化的特征

独立：单独地站立或者指关系上不依附、不隶属，依靠自己的力量去做某事。

自治：行政上相对独立，有权自己处理自己的事务。

自尊：即自我尊重，尊重自己，也指自己的尊严。

平等：在程度、价值、质量、性质、能力或状况上与他人或他物相同或相等。

参与：参加。

理性：从理智上控制行为的能力。



五、测评与体验



项目 1 小组讨论



礼仪的概念及作用

讨论 1：什么是礼仪？

讨论 2：为什么要学习礼仪？

讨论 3：大作家塞万提斯曾说过：“礼貌不花钱，却比什么都值钱。”你对这句话怎么理解？

讨论 4：职场上，商务人士的工作能力如何通过礼仪体现？



项目 2 小组讨论

着装

问题：

请找出图 2-1 中这位先生着装存在的问题。



图 2-1





项目 3 小组讨论

仪态

讨论 1：什么样的站姿是合乎规范的？对图 2-2 的站姿发表意见并正确演示。



图 2-2

讨论 2：给图 2-3 和图 2-4 起个名字，并谈谈自己的想法。



图 2-3



图 2-4

六、悦读与思享 >>>

（一）悦读

1. 《你的礼仪价值百万》

◎ 图书编号：E2B01

◎ 出版时间：2009-01-01

◎ 著者：周思敏

◎ 内容简介：

《你的礼仪价值百万》涉及内容广泛，包括商务礼仪、职场礼仪、社交礼仪、用餐礼仪、公共场所礼仪、涉外及旅行礼仪、说话艺术、举止气质、服饰形象仪表等生活中可能接触到的所有礼仪规范。

◎ 推荐理由：

这是一本全新的礼仪书，以实用而规范的解说、形象而生动的图解，向你展示魅力的秘密。在生活中，灵活掌握和运用礼仪，会让你的举止流露出自信和得体。这也是一本助你人生成功的枕边书。





2. 《国家核心价值与公民文化研究》

- ◎ 图书编号: E2B02
- ◎ 出版时间: 2010-12-01
- ◎ 著者: 韩喜平, 吴宏政
- ◎ 内容简介:

中国改革开放 30 年以来在实践上取得了瞩目的成就。任何一个成功的实践都有其强大的理论作为指导。中国改革开放的成功经验表明了中国化马克思主义理论的伟大胜利。韩喜平编著的《国家核心价值与公民文化研究》系统全面研究了国家核心价值与公民文化, 力图进一步巩固中国化马克思主义的理论成果, 从而使中国化的马克思主义在未来的中华民族复兴的道路上继续发挥重大的思想理论指导功能。

◎ 推荐理由:

目前, 能够找到专门论述“国家核心价值与公民文化”的书籍很少, 这却是一本非常专业且论述全面的作品, 其论点新颖、论据充分, 实为不可不读的经典之作。

（二）思享

1. 不知礼则失礼 失礼则无人理：论职场礼仪的重要性

◎ 案例编号：E20131

◎ 来源：环球市场信息导报，文锦玲，2014-08-28

◎ 内容：

这一辈子，其实我们的大部分最美好的时光都会在职场中度过，我们不可能不劳而获，我们不可能碌碌无为。而无论你愿不愿意，我们每个人一出生就注定要和各种各样的人打交道，父母、邻里、同学、老师、领导、同事、客户等。

在我们的人生道路上，大概很多人都会有这样的困惑：为什么有些人走到哪里都会受到大家的欢迎，做什么事情都游刃有余？为什么有些人总是不受人待见，处理不好人际关系，甚至别人见了就想躲？为什么一个电话会让客户不再光临你的企业？为什么一次不经意的会面和握手会让你失去百万合同？这一切皆因不懂礼而惹的祸！

有人说，懂不懂礼仪是我个人的事情，我这个人就这么个性，我行我素。我想说：作为一名职场从业者，你的敬业态度、文明礼貌的程度、是否知礼懂礼，关乎到的不仅仅是你的个人形象，你代表的还是你所在的企业形象，如果你出国你代表的则是国家的形象！

思想决定行动，行动决定命运。你有什么样的思想境界，就会有什么样的命运。

想要成功的人生，礼仪必将先行！俗话说：不知礼则失礼，失礼则无人理！有礼走遍天下，无礼寸步难行！

何为礼仪？礼仪是在人际交往中，以一定的、约定俗成的方式表现出的自我约束、敬重他人的过程。涉及仪容、仪表、仪态、穿着、言谈、交往、沟通等内容。

两千年前，孔子曰：“礼者，理也。”意思是说，所谓礼，就是做人的道理。荀子曰：“礼者，养也。”意思是说，所谓礼，就是做人的素养。

我们的老祖宗五千年前就懂得了这个





道理，于是，他们用智慧和努力，历经千百年的积淀，使泱泱中华有了“文明古国，礼仪之邦”之美称。

我国最早的蒙学教材《三字经》中就有这样一句话：“为人子，方少时，亲师友，习礼仪。”意思是说，当我们还是小朋友的时候，就应该亲近良师益友学习礼仪。而“仁义礼智信，温良恭俭让”一直是中国儒家道德伦理的核心价值体系，这源于我国自古儒家倡导的待人接物的准则。

《左传》中有这样一句至理名言：“礼，经国家，定社稷，序民人，利后嗣。”意思是，礼可以经营维护一个国家的统治，礼可以安定社稷江山，礼可以有利并造福于后代。

古今中外由于不懂礼或无视礼仪而惹的祸还真不少，下面回溯一下著名的“鞍之战”，这是一场由于一国之君无视礼仪而导致的战争。

（1）“鞍之战”

公元前592年，晋国中军参谋长郤克出使齐国，路上遇见了鲁国大夫季孙行父、卫国大夫孙良夫、曹国大夫公子首，他们同时拜见齐顷公。巧的是这四个人都是残疾，郤克是瘸子，季孙行父是秃子，孙良夫是独眼龙，公子首是罗锅。这四个人在朝堂之上参见君王，可以想象那是一种什么景象，齐国国君齐顷公接见来自晋国、鲁国、卫国、曹国四国使臣，发现四个人都有毛病，就偷偷地笑，回去后告诉了母后肖夫人。

第二天一早，齐国国君宴请四使，肖夫人站在帷帐后面轻撩帘子一看，四个使者确实都有毛病，便笑得前仰后合，大堂内一片哄笑声。

四位使节起初并不以为意，惊闻有妇人哄堂大笑，方才醒悟过来，士可杀不可辱，何况堂堂一国使臣？！

性质很恶劣，后果很严重！四个使臣当晚就各自收起行李拂袖而去，临出境时，一致约定：不雪此辱，誓不为人，四年之后联手讨伐齐国。

历经整整四年之忍辱负重，真可谓是集国恨私仇于一身，所以，齐顷公很快被打得狼狈逃窜，不得不求和。

一场因不尊重他人、无视礼仪而引发的战争终于以一种哭笑不得的方式结束。这就是史上著名的鞍之战。

（2）“孟子休妻”

战国时期的思想家、政治家和教育家孟子，是继孔子之后儒家学派的主要代表人物，被后世尊奉为仅次于孔子的“亚圣”。孟子一生的成就，与他的母亲从小对他的教育是分不开的。孟母是一位集慈爱、严格、智慧于一身的伟大的母亲，早在孟子幼年时候，便为后人留下了“孟母三迁”、“孟母断织”等富有深刻教育意义的故事。

有一次，孟子的妻子在房间里休息，因为是独自一个人，便无所顾忌地将两腿叉开坐着。这时，孟子推门进来，一看见妻子这样坐着，非常生气。原来，古人称这种双腿

向前叉开坐为箕踞，箕踞向人是非常不礼貌的。孟子一声不吭就走出去，看到孟母，便说：“我要把妻子休回娘家去。”孟母问他：“这是为什么？”孟子说：“她既不懂礼貌，又没有仪态。”孟母又问：“因为什么而认为她没礼貌呢？”“她双腿叉开坐着，箕踞向人。”孟子回道：“所以要休她。”“那你又是如何知道的呢？”孟母问。孟子便把刚才的一幕说给孟母听，孟母听完后说：“那么没礼貌的人应该是你，而不是你妻子。难道你忘了《礼记》上是怎么教人的？进屋前，要先问一下里面是谁；上厅堂时，要高声说话；为避免看见别人的隐私，进房后，眼睛应向下看。你想想，卧室是休息的地方，你不出声、不低头就闯了进去，已经先失了礼，怎么能责备别人没礼貌呢？没礼貌的人是你自己呀！”一席话说得孟子心服口服，再也没提什么休妻子回娘家的话了。

（3）“不懂礼而失礼”

国内一家专门接待外国游客的旅行社准备在接待来华的意大利游客时送给每人一件小礼品。于是，该旅行社订购制作了一批纯丝手帕，是杭州制作的，还是名厂名产，每个手帕上绣着菊花图案，十分美观大方。手帕装在特制的纸盒内，盒上又有旅行社社徽，显然是很像样的小礼品。中国丝织品闻名于世，料想会受到客人的喜欢。



旅游接待人员带着盒装的纯丝手帕，到机场迎接来自意大利的游客，赠送给每位游客两盒包装甚好的手帕，作为礼品。

没想到车上一片哗然，议论纷纷，游客显出很不高兴的样子。

原来，在意大利和西方一些国家有这样的习俗：亲朋好友相聚一段时间告别时才送手帕，取意为“擦掉惜别的眼泪”。菊花在中国是高雅的花卉，但在意大利则是祭奠亡灵的。人家怎能不愤怒呢？

（4）“左撇子”的尴尬

张女士是商务工作者，由于业务成绩出色，随团到中东地区某国家考察。抵达目的地后，受到东道主的热情接待，并举行宴会招待。席间，为表示敬意，主人向每位客人一一递上一杯当地特产饮料。轮到张女士接饮料时，一向习惯于“左撇子”的张女士不假思索。便伸出左手去接，主人见此情景脸色骤变，不但没有将饮料递到张女士的手中，而且非常生气地将饮料重重地放在餐桌上，并不再理睬张女士，这是为什么？原来中东等一些国家以左手视为不洁之手，一般在向对方表示不屑一顾或不尊重时才会用左手接



对方递过的东西。

职场是个公共空间，作为一名职场人，你必须懂得起码的公共空间礼仪，尊重他人有礼貌，见到领导、前辈、同事要打招呼，在公共区域要尊重他人的隐私，接打电话不得大声喧哗。

要学会规范性礼貌用语，牢记使用十一字文明礼貌用语：“请、您、您好、对不起、谢谢、再见”。比如，在我们的工作和生活中，要做到“请字不离口、谢字随身走”。我们的每一天都要在爽朗的寒暄中开始，必须学会问候语：“早上好、您好、您早”。同时也要注意学会使用抱歉语“对不起！请原谅！”、“不好意思，打扰您一下”、“抱歉，我想请教您一下”、“不好意思，麻烦您一下”。要想改善人际关系，还要学会常常看到人家的优点赞美对方。世界著名影星奥黛丽·赫本说过这样一句话：“要想使自己的眼睛美丽，就请多看到对方的优点，要想使自己的嘴巴好看，就请多说赞美的话。”

从头到脚武装自己吧！好好修炼你的身体语言。因为无论你具有多么丰富的内涵，最终将以外表和肢体语言表现出来，请用你的一生来打造你的形象。亭亭玉立地站、款款轻盈地走、温文尔雅地坐，在举手投足间展现出你的独有风姿和高贵的气质。

虽说“人不可貌相，海水不可斗量”，但社会上一切人每时每刻都会根据你的服饰、发型、手势、声调、语言来判断你。得体的服饰仪容将会展现你的专业形象，建立你个人的风格和修养。企业要包装，商品要包装，个人也要包装。个人形象可以真实地体现你的个人教养和品位，个人形象也客观地反映了你的个人精神风貌和生活态度，个人形象还如实地展现了你对待交往对象所重视的程度，个人形象更代表着你所在单位的整体形象。

所以，我们要谨记，塑造你的职业形象、增强你的职业素养，从而使他人更加尊重你的人品，并通过礼仪成就自己辉煌的职场人生。

◎ 思享点

①结合自身情况，谈谈你对礼仪的认识和理解。

②本文通过古今中外的故事案例表述了礼仪对我们工作和生活的重要作用，给你在日常生活和人际交往中带来了哪些启发和影响？

2. 青少年自我认同建构与公民人格的培养

◎ 案例编号: E20131

◎ 来源: 人民论坛网, 周志辉, 2014-12-12

◎ 内容:

当前,我国正处于建设现代公民社会的重要时期,现代公民社会的建设呼唤无数具有公民人格的现代公民参与。完善的自我认同是个体健全人格的基础,更是公民人格发展的核心内容。青少年是未来我国公民社会建设的主体,青春期是个体处于自我迷失与自我肯定的关键年龄,青少年阶段人格发展的核心任务是建立自我认同感。当前青少年面临着严重的自我认同危机,在很大程度上制约着公民人格的培养,帮助青少年重构自我认同,对培养青少年的公民人格具有重要的教育价值和社会意义。

自我认同是公民人格发展的核心内容

自我认同(self-identity),也称“自我同一性”,是由美国学者艾里克森(Erikson)在弗洛伊德“认同”概念的基础上提出的,是一种重要的心理社会现象,也是一个与自我、人格的发展有密切关系的多层次、多维度的心理学概念。本质上,它是指人格发展的连续性、成熟性和统合感。它包括自我同一性(ego-identity)、个人同一性(personal identity)、社会同一性(social identity)三个层面。其中,自我同一性是个体对内在自我(如儿童经验与遗传禀赋)的同一性,面向过去和已发展的人格,具有内在性和私人性;个人同一性即对与外部环境相作用的个人自我的同一性,具有个体性和外部性;社会同一性即对自身群体身份和文化类属的同一性。个体自我认同问题,从根本上说是一个如何处理主体自我与个体自我之间的关系,如何对待自身社会角色与文化属性的问题。

埃里克森认为自我同一性形成的过程就是人格形成的过程。人格是那些在个体身上使人的行为比较稳定的、相对持久的特质、倾向或特性模式,公民人格的价值内涵指人在社会历史过程中依附性的消除与独立性的获得。人格作为人内在的、稳定的倾向模式,以完善的自我认同为基础,积极的自我认同是个体主体性、个体性、社会性和文化性的和谐统一,亦是公民人格在自我层面、关系层面、社会层面、文化层面的和谐统一。和谐的公民人格建立在内在自我及其与社会、文化环境之间平衡的基础之上,个体只有形成积极健康的自我认同,才能“对自己所在的社会共同体包括





国家、民族、组织具有强烈的自我认同感和归属感，对国家的基本法律和组织的规约具有强烈的道德自律感，对自己所生活的环境和社区包括自然事物都具有强烈的责任感，对自由、公平、正义、良知、诚实等人类的共同的善或美德具有强烈的向往感”，这些都是公民人格的重要内容。

青少年自我认同危机产生的根源及其表现

自我认同问题贯穿人类发展过程中，在社会动荡、社会变革和文化政治变迁时期，个体更容易出现自我认同危机。伴随着现代化进程带来的不确定性、多样性、流动性、契约关系等给个体的本体安全带来了诸多的威胁，人的主体性不断遭到质疑。人们远离社区和公共生活领域，社会人际关系疏离、公民政治态度冷漠、公共生活缺失、公共精神丧失，这些因素在很大程度上加剧了个体的自我认同危机，影响了公民人格的培养。

青少年阶段人格发展的核心任务是建立自我认同感（自我确认）。青年期是个体走向成人的过渡期，是形成主体意识、人生理想和文化价值观念的关键期，也是面临困惑和迷茫最多的时期，自我认同危机通常出现在青春期。作为“90后”的当代青少年正处在中国重要的社会变革和文化政治变迁时期，个体的自我认同很容易受到威胁。这主要表现在虚拟的网络时空给青少年带来了虚无感和自我分离感，传统组织形式的失范和人际关系的契约化给青少年造成了组织归属感的淡化和人际疏离感，社会的不确定性和流动性给青少年造成了安全感的缺失和社会分离感，多元文化碰撞和传统文化的弱化给青少年造成了价值选择的迷失和文化分离感。这些都影响着青少年自我认同的建立，影响着青少年的“自我评价、自我实现、自我发展以及‘我’与他者，‘我’与社会的权利、义务、责任的意识和行为”，制约了青少年公民人格的培养。

青少年自我认同重构与公民人格培养的方法途径

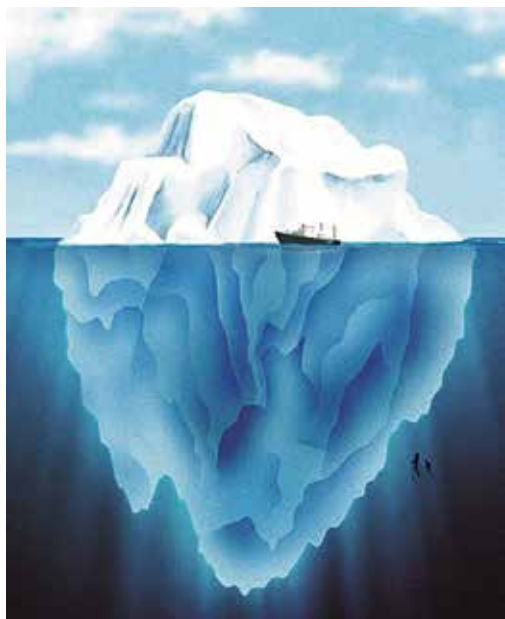
依托自媒体，构建主体自我，健全自我同一性，培养青少年的主体人格。自我同一性（ego identity）是自我的核心，回答的是“我是谁”这一问题，是“自我综合和个性性格的连续性”，是一种“反思性理解的自我”，指向个体对内在生理和心理的理解和反思，具有内在性和主体性。自我同一性首先建立在个体自我意识的觉醒和个体主体性的获得，是一个破除个体依附性，走向独立性的过程。康德对启蒙精神做过这样的概括：大胆运用自己的理智，敢于批评，善于怀疑，不崇拜权威，不轻信教条，独立自主地做出抉择并对自己的行为负责任，这就是公民主体人格的体现。

当前，随着自媒体时代的发展，个体自我同一性进入一个新的发展时代，自媒体为青少年开创了一个以个体为中心的信息接受、创造和发布的开放性交往模式，为个体自我同一性的构建和公民主体人格的培养创造了新的机遇和途径。第一，合理利用自媒体开放性和主体多样性的特点，丰富青少年自我认知和探索。引导青少年合理使用自媒体资源，主动探索兴趣、完善理想信念和成才志趣，从多角度认识自我，促进个体自我意

识的发展和成熟。第二，有效利用自媒体交互性和公共性的特点，促进青少年自我成长和塑造。充分借助网络博客、日志、社区论坛、微博等新型交流平台，引导青少年主动关注和参与社会公共话题，主动参与社会事务，提高青少年自我选择、判断和反思批判的能力，促进个体独立性与主体性的培养与发展。第三，积极规避新媒体隐蔽性和虚拟性的特点，引导青少年合理处理虚拟自我与现实自我的关系。避免新媒体自由环境下个体自我膨胀或自我迷失可能给青少年带来的虚无感和自我分离感，避免极端个人主义和虚无主义，帮助青少年建立不因环境、时间、角色而变化的，一致的人格，促进自我同一性的和谐统一。

利用各类组织，构建个体自我，健全个人同一性，培养青少年的主体间人格。社会是人的存在方式，社会关系是人的本质规定性，个体自我是主体自我在一定的人际关系和社会交往中建立起来的自我，也称关系自我，表现出主体间性。社群组织是引导青少年完善个体自我，从主体性走向主体间性的重要载体，个体只有基于一定的社会组织，在一定的社会交往中才能构建积极的个体自我，促进个人同一性（personal identity）的和谐和主体间人格的生成。个人同一性体现在个体在一定的社会群体中表现出的一套目标、价值观和信念，是确定个体的独特性及与人区分的方面，回答的是“我在群体中具有什么特性，扮演什么角色”这一问题。对组织的归属需要是个人同一性发展的基础，有研究者提出，“自我认同问题在本质上首先就是归属需要问题”。当前青少年人际关系失调，组织归属感淡化，严重影响着青少年个人同一性的发展。而与青少年联系最紧密、影响最深远的群体是由学校学习生活所组成的各种学生组织。无论是学生会、团支部等功能型组织，还是志愿服务、学生社团等兴趣爱好型组织，都是青少年共同兴趣爱好的集合体，是培养青少年组织归属感的重要载体。因此，利用各类组织使青少年在组织生活中进一步确定自我同一性，发展个体同一性，是培养青少年主体间人格的重要途径。

一方面，完善组织建设，满足青少年不同的归属需求。要加强学生组织文化、制度、队伍建设和活动开展，提高各类学生组织在广大青少年中的影响力和吸引力，根据不同个体组织归属的不同需要，注重发挥不同组织在青少年思想引领、知识获取、能力展现及人际交流等方面的不同作用，提高青少年认同组织价值追求及为组织贡献的意愿





和目标,提高青少年对组织的认同、满意和依恋程度。另一方面,增强角色技能,促进青少年主体间人格的发展。引导青少年学会在组织中处理与他人的关系,以平等、尊重、协商、对话的方式处理问题;学会在组织中享受权利和承担责任,按角色规范扮演一定的组织角色;学会接受所在组织的目标、信仰和价值观,进而提升自己的主体间人格品质,完善个人同一性。同时,充分认识恋爱、小团队趋势、迷恋宗教和网络等不良归属需要对青少年个体同一性发展带来的不利影响。

丰富公共资源,构建社会自我,健全社会同一性,培养青少年的社会公共性人格。心理学家尤尼斯(Youniss)认为,“社会不只是个体同一性形成的背景,还是同一性形成的动力”,社会自我是个体在积极参与社会公共生活,承担公共责任的过程中发展起来的自我。社会同一性(social identity)是个体对自身群体身份的认同。在公民社会,社会同一性体现在个体对公民社会这一共同体有强烈的认同感,较高的社会公共精神和社会参与意识,高度的角色意识和社会责任感,理解个体作为社会共同体成员所承担的责任和义务。社会公共性人格是个体在与社会互动中将与自身所属群体的交往原则推及整个社会的过程中建立起来的,是主体间人格在社会公共生活中的体现和发展。青少年对社会发展变革会产生更深的理解,更愿意思考社会中的政治和道德问题,更愿意考虑如何影响社会变革,并对民主与政治生活产生有更深刻的了解。引导青少年主动参与社会公共事务,通过志愿服务、社区服务学习、社区挂职等形式将自己的交往范围和交往原则从所在的组织扩大到社区、社会,培养青少年作为一个社会共同体所应该具有的认同感、公共精神、参与意识和责任意识,这也是发展青少年社会同一性,培养社会公共性人格的重要途径。

第一,强化观念,加强青少年公共参与意识的引导。要引导青少年基于道义、信念、良知、同情心和责任,利用自己的时间、技能、资源、善心,为邻里、同事和社会提供援助、服务行为,在社会参与中培养利他观念和奉献精神,增强社会认同感和社会参与意识。第二,完善机制,加强青少年公共参与能力的培养。学校要加强对青少年各类社会实践活动内容及形式的有效性建设,加强组织队伍、管理机制、保障机制、考核机制建设,探索灵活开放的教学方法和课程模式,使其成为青少年公民教育的必修课程,并“在其中学习以获得知识和技能,提高与同伴和其他社会成员合作分析、评价及解决问题的能力”。第三,强化效果,注重青少年社会公共性人格的养成。引导青少年“在作为‘为他的存在’中不断实现着对自我的肯定,在他人和社会的积极评价中获得自我的认同”,进而将自己对社会的感情、态度、认识等不断进行内化,不断培养自我的公共性人格。

丰富教育载体,构建文化自我,健全文化同一性,培养青少年的文化性人格。人是文化的主体,文化是人的存在方式,个人通过接受教育和潜移默化认同文化,而成为适

应其文化发展要求的成员。文化性也是公民人格的重要特性，和谐的公民社会也决不仅仅是政治共同体和经济共同体，而更是基于共同历史、共同价值体系、共同发展理想的情感共同体和意义共同体，是一个文化共同体。因此作为一个国家的公民，社会同一性不仅包括自我认同的社会公共性，还包括自我认同的文化性，表现出强烈的文化认同感和国家认同感。文化认同，就是指“对人们之间或个人同群体间的共同文化的确认，使用相同的文化符号、遵守共同的文化理念、秉承共有的思维模式和行为规范，是文化认同的依据”。国家认同（National Identity）是指一个国家的公民对自己国家的历史文化传统、道德价值观、理想信念、国家主权等的认同。文化具有鲜明的民族性，并且以民族为载体依附于国家，文化认同的削弱将导致民族认同和国家认同的弱化。当前随着民族国家主权的建立和全球化的发展，文化认同的落脚点在于国家认同感的培养。国家认同是文化认同的升华，强烈的国家认同感具有稳定个人的存在感、维持自尊心的功能，更容易帮助个体形成积极的自我概念，是公民身份认同的重要问题，是形成个体公民人格的政治基础和内在要求，更是个体自我同一性、个体同一性和社会同一性的最终落脚点。

首先，要加强思想政治教育理论课在培养青少年政治认同感过程中的主渠道作用，高校要从根本上树立“如何将大学生塑造成合格的公民是高校思想政治教育工作的首要任务”的思想，用社会主义核心价值体系和中国特色社会主义理论体系来教育引导青少年，让他们认同富强、民主、文明、和谐的社会主义现代化国家这一共同的政治理想，加强权利义务意识、民主法制意识、社会公德意识和政治参与意识的培养。其次，要加强中国历史教育，用中国几千年的悠久历史教育青少年，让他们认同中国是一个独立统一的多民族国家这一历史事实，培养青少年的历史认同感。最后，要加强民族传统文化教育，用中华民族灿烂的文化和优秀的价值观念、思维方式、传统节日、民俗习惯、名胜、文化艺术等充实青少年的精神世界，提高青少年的文化认同感，让他们树立以爱国主义为核心的民族意识、民族情感、民族精神。

◎ 思享点

- ①分析自我认同感与公民人格缺失的危害及提升建议。
- ②如何从具体的细节或活动中提升自己的自我认同感与公民人格？

职业院校学生“关键能力”培养课程系列

执行力

单元三 团队与自我定位

没有人能够伟大到独自建立一个像阿里巴巴这样的企业，是团队和制度使公司能够不断发展，而不是个人。

就像我一直说的，我不是公司的英雄。如果我看起来像，那是因为我们的团队造就了我，不是我造就了团队。阿里巴巴最宝贵的财富是我们的员工，他们是我们的一切。

——马云

(阿里巴巴集团主要创始人，阿里巴巴集团董事局主席)

编号：E13W1



一、课程背景

随着知识经济时代的到来，各种知识、技术不断推陈出新，竞争日趋紧张、激烈，社会需求越来越多样化，使人们在工作、学习中面临的境况越来越复杂。在多数情况下，单靠个人已很难处理各种错综复杂的问题并采取切实高效的行动。所有这些都需要人们组成团体，并要求组织成员之间进一步相互依赖、相互关联、共同合作，建立合作团队来解决错综复杂的问题，进行必要的行动协调，开发团队应变能力和持续的创新能力，依靠团队合作的力量创造奇迹。

如今学生找工作很不容易，宏观上的原因当然是僧多粥少；从微观上看，很多人的自我定位有些问题，不知道自己该做什么。事实上，学生对自己的发展要有规划，明确自己长期追求的、较高的职业目标是什么，并且在现有的岗位上积累知识和经验。在最基层的岗位上要学会做不同的岗位尝试，发现自己的优劣势，树立合适的目标，并一步一步地向自己心目中所追求的职业目标靠拢。作为即将步入职场的学生，自我定位可以帮助其认知自我，融入团队，更好地增进在工作中的归属感，所以，团队和自我定位是提升关键能力的重要内容。



二、学习目标

1. 领会自我定位的含义，明确自己的目标，阶段性地提升自我。
2. 具备团队合作精神，培养个人在团队中的合作意识。



三、课程重点



1. 团队与团队的重要性。
2. 团队的构成要素。
3. 团队合作对组织和个人的好处，团队合作的要素及高效团队的特征。
4. 团队精神的内涵及条件。
5. 自我定位的含义、内容、缘由、意义。
6. 学生求职过程中自我定位的方法。

四、课程内容

本课程主要讲述团队协作与团队精神、学生自我定位两大部分内容。在团队协作与团队精神部分，主要讲述团队认知、团队构成、团队合作、团队精神四大模块；在学生自我定位部分，主要讲述自我定位的概述、为什么要定位、自我定位的意义、人生定位、学生求职中的自我定位。



（一）团队协作与团队精神

1. 团队认知

什么是团队呢？团队是为达到共同的目标而能够自愿合作并协同努力的一群人。马云说：团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队中任何一个人失败。团队的优势在于发挥各自的长处，取长补短，用他人的优势弥补自身的不足，共同走向成功。团队的成功就是个人的成功，团队的失败就是个人的失败。

2. 团队构成

团队由任务与目标、领导者、协调者、执行者组成，正如西游记团队，他们的任务与目标是去西天取经，领导者兼协调者是唐僧，他处事缺乏果断和精明，却抱有坚定信念，满怀博爱和仁慈之心。孙悟空、猪八戒、沙僧都是执行者。孙悟空是不稳定因素，能力高超，交际广阔，嫉恶如仇，桀骜不逊，对团队成员有着难以割舍的深厚感情。猪



八戒的个性随和健谈，好吃懒做，是挨骂的对象。沙僧任劳任怨，从不争功，是领导的忠实追随者。他们各有优缺点，唐僧信念坚定的优点可以压过孙悟空时不时想打退堂鼓的念头；孙悟空精明能干的优点正好弥补唐僧不会武艺的不足；猪八戒人际关系好，一路上化缘、问路等沟通协调的事多由他来负责；沙僧沉稳庄重、任劳任怨的优点适合把一件事情坚持到底，如挑担子。

3. 团队合作

（1）团队合作对于组织的好处

- ◇ 提出新的观点和看法。人多力量大，不同人观念不一样，众人的智慧是无穷的。
- ◇ 做出高质量的决定。团队的想法经过多人打磨、推敲、筛选，去伪存真、去劣存优。
- ◇ 更好地解决问题。众人拾柴火焰高，众人的力量是很强大的，能够更有效地解决问题。
- ◇ 顺利地进行改革。多数人服从少数人，当意见不统一时便可以举手表决，利于决策、执行。
- ◇ 提高雇员的满意程度。每个人都有各自的喜好，总有一个人是你比较喜欢、乐于为他服务的。

（2）团队合作对于个人的好处

- ◇ 接受新的挑战。不同成员有不同的专业领域、专业高度，可以作为你的榜样，供你学习。
- ◇ 更好地利用自己的才华与能力。怎样提高自己的能力？怎样发挥才干？多人提出多种意见可以让你有更好的选择。
- ◇ 有利于成长和学习。不同成员的不同能力、不同性格、不同经历和学识让你有更多的机会向他们学习到自己所需。
- ◇ 更多地分享组织的成绩。团队的成绩是大家的，大家一起分享团队胜利的果实，一起奋斗，一起分享，一起快乐。
- ◇ 作为团队的一分子而得到激励。团队要一起前进，落下的人会得到其他人的鼓励、支持和帮助，共同配合完成工作。
- ◇ 更好地决定关系自身利益的问题。怎样做对自己更好？在该团队能否得到自己想要的收获？借助团队领导者制定的目标及阶段性的成果可以更容易地回答这些问题。

（3）团队合作的四要素

团队分工：每个人的能力、兴趣、性格各不相同，适合的岗位也不一样，所以要清楚团队中每个成员的职责和任务，以便更好地执行工作任务、寻求帮助。

团队思想：团队的思想要统一，能够把普通工作组织凝聚成团结的组织，并且让组织成员一直朝着既定目标前进。

团队建设：清楚每个队员以及整个团队的优势和劣势，在工作中尽量发挥优势，互相帮助以弥补劣势，还要根据工作需要吸纳新成员，培训老成员、培养新成员。

团队支持：成员间的支持可以促进团队共同渡过难关，发挥潜能，收获更大。

（4）高效团队的基本特征

◇ 团队具有明确的目标。团队成员清楚地了解所要达到的目标，目标所包含的重大现实意义及与自我目标的结合点。

◇ 成员具有相关的技能。团队成员具备实现目标所需要的基本技能与提升技能的方法。

◇ 成员间相互信任。每个人对团队内其他人的品行和能力都确信不疑，能够放心相处。

◇ 团队成员具有共同的信念。坚信团队的目标，坚信自身的努力会达成目标并且任劳任怨地完成工作。

◇ 成员之间沟通顺畅，信息交流充分。团队成员间能够开放、及时地沟通，拥有沟通意识、方法，沟通渠道通畅。

◇ 成员具有谈判的技能。高效的团队内部成员间角色是经常发生变化的，这要求团队成员具有充分的谈判技能，既能够让他人快速理解、支持自己的想法又能够减少冲突的发生。

◇ 团队具有公认的领导。团队的领导者要以身作则，身先士卒，凡事以团队利益为重，具有较强的协调与激励他人的能力，懂得有效授权，能够得到多数人的拥护。

团队具备内部与外部的支持条件，既包括内部能够满足合理的基本需求，也包括外部给予必要的资源条件。





4. 团队精神

(1) 团队精神的定义

所谓团队精神，就是大局意识、协作精神和服务精神的集中体现。

团队精神的基础：尊重个人的兴趣和成就。团队精神的形成并不要求团队成员牺牲自我，相反，挥洒个性、表现特长可以更好地促成团队成员共同完成任务目标。

团队精神的核心：协同合作。

团队精神的最高境界：全体成员的向心力、凝聚力反映的是个体利益和整体利益的统一，并进而保证组织的高效率运转。

(2) 怎样才算是具备团队精神

◇ 团结互助，精诚合作

团队精神的核心，实际上就是合作的精神。合作关系到每个人的生存之道。今天，个人英雄主义的年代一去不复返，现代社会更需要合作，合作是生存之道。你是独立的个体，你有独立的人格，独立的品性、独立的人生旅程，但不可能独立地生活，更不可能独立地成就人生梦想。

◇ 平等友善，乐于沟通

良好的沟通能力是团队合作的关键，没有沟通就没有团队精神。无论在生活中还是在工作中，沟通都十分重要。在生活中，它能帮助我们与他人交流信息，建立友谊，促进合作；在工作中，它能保障团队中的各项工作交接畅通，顺利进行。我们发现，如果事先沟通充分，大部分障碍都可以避免。一个善于与别人沟通的团队人员，可以更好地让自己的设想为其他团队成员所理解与接受，得到他们的充分信任，让整个团队充满团结协作的气氛。

(二) 学生自我定位

1. 自我定位的概述

定位是确定某一事物在一定环境中的位置，就是坐标。自我定位就是清晰的自我认知，看自己适合处于什么位置。

2. 为什么要定位

自我定位能够正确看清自我，选择能够发挥自身长处的职业，逐步走向职场成功。

3. 自我定位的意义

通过自我定位能够对自己进行分析与认知，盘点现阶段现状与目标的差距，以制订

可行性提升方案。

找准现阶段坐标，更快实现下一阶段目标。

4. 人生定位

人生定位就是确定自己的人生终极目标，确定自己要成为一个什么样的人。没有目标就会迷茫，没有定位就无法选择，没有定位就无法规划。



5. 学生求职中的自我定位

很多人认为找工作过程只是简历—笔试—初面—二面—office 这几个环节。其实找工作的第一个环节并不是简历，而是自我定位。

(1) 明确自身优势

首先是明确自己的能力，给自己打打分，看看自己的优势和劣势，这就需要进行自我分析。通过对自己的分析，旨在深入了解自身，根据过去的经验选择、推断未来可能的工作方向与机会，从而彻底解决“我能干什么”的问题。只有从自身实际出发、顺应社会潮流，有的放矢，才能马到成功。

(2) 发现自己的不足

人无法避免与生俱来的弱点，必须正视，并尽量减少其对自己的影响。譬如，一个独立性强的人会很难与他人默契合作，而一个优柔寡断的人绝对难以担当组织管理者的重任。卡耐基曾说：“人性的弱点并不可怕，关键要有正确的认识，认真对待，尽量寻找弥补、克服的方法，使自我趋于完善。”因此要注意安下心来，多跟别人好好聊聊，尤其是与自己相熟的，如父母、同学、朋友等交谈。看看别人眼中的你是什么样子，与你的预想是否一致，找出其中的偏差，这将有助于自我提高。

经验与经历中所欠缺的方面：人无完人，金无足赤。由于自我经历的不同，环境的局限，每个人都无法避免一些经验的欠缺，特别是面对招聘单位纷纷打出数年工作经验条件的时候。有欠缺并不可怕，怕的是自己还没有认识到或虽然认识到而一味地不懂装



懂。正确的态度是：认真对待，善于发现，并努力克服和提高。

（3）明确选择方向

通过自我分析，我们要明确自己该选择什么职业方向，即解决“我选择干什么”的问题，这是个人职业生涯规划的核心。职业方向直接决定着一个人的职业发展，职业方向的选择应按照职业生涯规划的四项基本原则，结合自身实际来确定。

（4）用长处来经营自己

有的毕业生存在过分的自卑心理，总认为自己技不如人，拿自己的短处与别人的长处去比，因而不敢主动地推销自己。其实每个人都有自己的长处与短处，所谓“尺有所短，寸有所长”。成功人生的诀窍就是经营自己的长处。因此，在人生之旅上，一个人如果站错了位置，用他的短处而不是长处来谋生的话，后果肯定不理想，他可能会在永久的卑微和失意中沉沦。

五、测评与体验 >>>

项目1 互动游戏

信任背摔

1. 活动目标

“信任摔背”源于心理拓展训练，它对学生的心理有很好的锻炼效果，尤其对增强责任感及增强同学间的信任等集体精神的培养非常有效，且此练习具有极限挑战性和趣味性，深受学生的欢迎。

每一位学生依次从一座高 1.5 米的背摔台上直身向后倒下，其他学生在背摔台下平伸双臂作保护。从对自己无法控制的局面，到靠理智及对同伴的信任战胜恐惧，让学生切身体验什么是“充分信任、相互依赖”。

2. 活动场地

教室或操场。

3. 分组要求

40 人以内操作。

分成 2 ~ 4 个组。

每组选一名组长主持活动的进程与协调相关工作。

4. 道具要求

钢管、木板、缚手绳。

5. 教师要求

教师 1 名；

助教 1 名。





6. 内容步骤

(1) 背摔布置

①接人动作布置：右弓步，双手伸出，手掌掌心向上交叠放在对方锁骨上（要注意五指并拢、拇指不能向上），一组两个人要将脚和膝盖贴紧，腰挺直，抬头斜向上 45° 看背摔者。

②背摔者动作布置：背摔者手部前伸、内翻、相扣、翻转抵住下颚。绑带后，背摔者脚跟并拢、膝盖绷直、腰挺直、含胸、低头、手抵住下颚，准备背摔。

(2) 背摔练习

练习者站在一定的高度，身体直立，向后直体倒下（背部向下），下面的小组成员排对站立，手拉手形成网状，接住从一定高度直体倒下的练习者，不要使练习者有任何不适。

(3) 背摔教学步骤与方法

①教师讲解直体后倒的要领：身体直立两腿并，臀部（肌肉）夹紧（两）肩后张，自然后倒不蹬地。并进行示范。

②各小组分别在跳高用海绵包处进行练习，体验原地直体后倒身体着垫的感受。让学生从一米的高度和两米的高度练习直体后倒，倒在两层大约八十厘米厚度的海绵包上，要领同上，使练习者体验克服极度恐惧、战胜自我的成功喜悦。同组学生在垫子的三面进行保护并观察练习者的动作。

③练习者从两米高度（可由课桌搭成）直体后倒，小组其他成员均分两队，在对面站立后手拉手形成保护网，接住练习者，不使练习者有任何不适。要求保护者对同伴的安全要有高度的责任感，练习者对同伴的保护要绝对地信任。练习时为了安全在手拉手形成的保护网下仍保留一块跳高用的厚海绵垫。

7. 时间节点

任务布置 10 分钟；

学生练习 30 分钟；

活动执行 30 分钟；

项目总结 30 分钟。

8. 注意事项及安全规则

此活动必须由受过专业培训或充分演练、准备过的教师指导实施。

①脊椎，腰部受过伤和有心脏病高血压以及体重超过 200 斤的学生禁止开展此项活动。

②在开始背摔之前所有学生必须取下身上所有的硬物，包括手表、手机、钥匙、打火机等。

③背摔者的姿势要领：双手平伸交叉，掌心相对，十指互扣，由内向上反翻到胸前，双肘向内收紧，拳头抵住下颚。背摔者倒下时，挺胸直腰，臀部和膝盖不要弯曲，肘关节收紧不打开，不可以抬腿，不可以跳下或者向后跃出，不可以大叫。

④承接者的姿势要领：身高相近的人两两相对站成至少五组，大家都出同侧腿，弓步站好，两人肢内侧相抵，膝盖接近，上体保持正直，腰部用力，保持自己的重心稳定，双臂向前平举与肩同高，掌心与肘窝内侧均向上，指尖触到对方的肩膀，双臂自然微曲绷住力，四条臂膀交错，胳膊之间不留空隙，所有人都抬头向上看着要倒下人的后背；同侧承接者必须肩并肩排列，对面学生要靠近至双手能抓到对方身体，掌心向上，手臂间隔均匀排列，侧仰头注视背摔者的背，做好承接的准备。如果挑战队员倒偏了，要及时调整位置，哪怕摔在你一个人身上，也要接住背摔队员。

⑤接住挑战队员之后不可以鼓掌庆祝，应先放脚，让挑战队员自行站立。队长站在承接队伍的队尾，负责用双手接背摔者的头和调整承接者的排列。队长背摔时，另选一人承担队长职责。

⑥为增强团队信心，制造轻松游戏氛围，每名队员开始挑战之前，所有队员可以将手放在其肩上一同喊：“你真的很不错，你真的真的很不错，你真的真的很不错”为其加油。开始背摔之前，背摔者大声喊：“我相信我就是我，我相信我们的团队，你们准备好了么？”承接者回应：“时刻准备着！”背摔者：“我来了！”承接者回应：“来吧，我们爱你！”听到爱字的时候背摔而下，最后挑战队员站在背摔台下向所有人鞠躬致谢：“谢谢你们！”



项目 2 课堂演讲

就业能力提升方案

- ①自我分析：自身现阶段的优劣势分析。
- ②提升点：自己应该提升哪些能力，以匹配企业需求？
- ③形成提升方案：从现在到就业前，各个时间点，用什么方法，提升哪些能力？



项目3 小组讨论

团队认知

讨论 1：你认为什么是团队？



讨论 2：在你以往的经历中，认为较成功的团队合作例子。

讨论 3：每个小组列举创业团队合作成功的一个例子，分析、筛选促其成功的三条关键原因。



项目 4 互动游戏

团队拓展训练

1. 活动目标

感受个人与组织的密切关系。

体验团队的沟通与协作。

2. 活动场地

户外操场或草坪。

3. 分组要求

30 人操作。

每组 6 人，一共 5 组。

4. 道具要求

绳子 100 米长，直径 0.8 厘米以上；

排球 1 个；

报纸 40 张；

透明胶带 2 卷；

剪刀 2 把；

秒表 1 个；

小鼓 1 架。

5. 教师要求

教师 1 名；

助教 1 名。

6. 内容步骤

互动游戏由四个部分组成，开始为破冰游戏（规则及惩罚见图 3-1 和图 3-2），接下为活动 1——无敌风火轮（见图 3-3）、鼓动人心（见图 3-4）和横行无忌（见图 3-5）。





图 3-1



图 3-2



图 3-3



图 3-4



图 3-5

7. 时间节点

破冰 30 分钟；

项目 1 40 分钟；

项目 2 40 分钟；

项目 3 40 分钟；

总结与分享 30 分钟。

8. 评估指标

依据学生课上的分享情况及课后活动感受的提交情况进行评估。

9. 注意事项

由于是户外运动，教师和助教务必做好安全防范提醒，以保证学生的安全。

六、悦读与思享 >>>

（一）悦读

1. 《团队凝聚力量》

◎ 图书编号：E3B01

◎ 出版时间：2012-05-01

◎ 著者：高玉卓

◎ 内容简介：

本书从为何要做团队中的一分子、如何融入团队、如何做
好团队合作、如何与团队共同成长等方面入手，意在培育团队精神，促进员工和团队一起发展壮大。

◎ 推荐理由：

本书是打造高效团队的范本，已影响了许多人，通过测试、漫画、观点、故事、职场指路、语录、方案、游戏等灵活多样的方式与读者进行互动性的交流，使读者学会如何推动团队的进步，实现个人的成长。





2. 《20 几岁要开始自我定位》

- ◎ 图书编号: E3B02
- ◎ 出版时间: 2013-01
- ◎ 著者: 刘杨
- ◎ 内容简介:

自我定位从学生时代就要开始,本书从定位自我、定位形象、定位职场、定位方法、定位未来等角度来重新认识自我、挖掘自身优势潜能、不断提升、练就自我、成就事业。

◎ 推荐理由:

本书作者从“90 后”人群的立场出发,观点颇受年轻人推崇,它能够帮助年轻人快速找到自身优势所在,挖掘自身潜力,确定自我定位,从而更好地驾驭人生,把握住职场幸福。

（二）思享

1. 如果团队发生了冲突

◎ 案例编号：E30481

◎ 来源：哈佛商评网，吉姆·科林（Jim Kling），2011-01-07

◎ 内容：

团队的冲突何时具有毁灭性？何时具有创造性？

团队中的冲突不可避免。这是个好现象，因为它对于创造性合作——一个团队存在的理由也是不可或缺的。如果没有不同意见，就不会有关于重大问题的争论，或者对各种想法的综合。

BayGroup International 是加州 Larkspur 的一家咨询培训公司。该公司的市场和研发执行副总裁保罗·亨尼西（Paul Hennessey）说：“正如 William Wrigley

Jr. 过去常说，‘生意上如果两个人意见总是一致，有一个人就是多余的’。”

作为团队领导者，你如何管理冲突，使你的团队做得最好？

制订一些基本规则

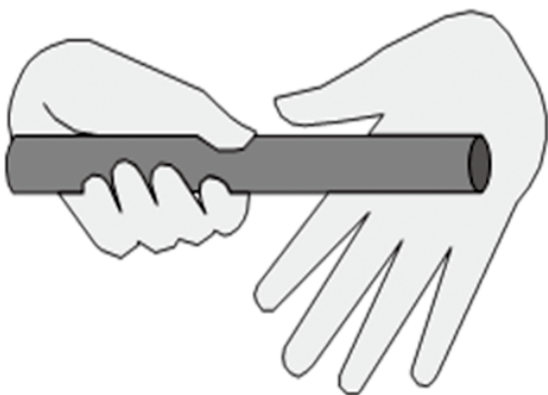
管理团队冲突的关键之一就是事先制订基本规则。“我的经验并没告诉我混乱必然带来智慧，虽然有时是这么回事。”位于麻省剑桥一位有着丰富经验的高管教练施泰沃·罗宾斯（Stever Robbins）说道。然而，通过制订指导方针来帮助解决争议是个好主意。

最重要的规则：冲突应该公开解决。“给他们两个选择：直面冲突并把它解决，或者放弃冲突，”格特曼发展战略公司（Guttman Development Strategies, Inc.）负责人霍华德·格特曼（Howard Guttman）说，“这是唯一的两个可接受的选择。私下利用 E-mail 来发送‘飞弹’应该禁止。”

放弃冲突说起来容易做起来难，大部分情况下冲突应该被直接提出来。“我一旦注意到什么，我会把它拿到桌面上来直接说，”舍特曼集团（Shechtman Group）的前董事长莫里斯·舍特曼（Morris R. Shechtman）说，“你希望有一个不断获得反馈的环境，那种环境下每个团队成员都有责任说明是什么问题在困扰他们。”

当反馈使人发脾气时，不要总是急着压下去

“保留一些紧张感，”亨尼西说，“在我们的工作中，最好的团队以及领导者能够坚持





在紧张感下不断寻求创新性的东西。创新的解决方案在这种情况下更容易产生。”

为了防止事情变得过于个人化，你可以从位置上安排团队成员，使他们将注意力集中在问题上，而非成员身上。“将事项写在白板上，将团队成员以白板为中心围成一个半圆，这样使他们团

结起来对付冲突。”罗宾斯建议道。

每一个团队都是独特的，个体的人格特征会决定团队的一些冲突管理规则。麻省波士顿 Vantage Partners LLC 公司的合伙人杰夫·魏斯（Jeff Weiss）建议，团队在开始时用头脑风暴法列出最糟糕的情况以及如何处理的策略。

其中的一些情况列举如下。

需要马上做一个决定，没有时间让所有成员聚到一起讨论：应该由谁来做决定？是独自做决定还是在征求团队里所有其他人的意见之后？

一个团队工作之外的紧急事件正影响着一个或多个团队成员：团队是否应该在缺少这些成员的情况下继续前进？不管在哪种情况下，又由谁来做决定？

建立凝聚力和信任

制定很好的程序规则不仅会帮助团队应付特殊情况，还帮他们建立信任。“我见过团队成员仅仅宣称他们会相互信任之后便开始做事。这样很少有用。”魏斯说道。当团队中的每个人清楚谁有权在何种情况下为团队做出决定时，如果出现非常规情况，一些人感到被削弱影响力或被忽视的可能性就会更小。

当团队成员在个人层面相互了解时，冲突管理会更容易。在会议开始前请每人花 3 分钟介绍一下个人和工作的最新情况。“这在会议进入实质内容前能建立人际关系——会对随后的沟通有非常神奇的效果。”舍特曼说道。

坚持用事实说话

使冲突富有成效和不针对个人的一个好办法就是关注事实。“冲突产生的原因是因为人们有着同样的信息数据，但却有着不同的解读，或者一开始就有着不同的数据。”罗宾斯说道。

所以，要帮助冲突中的团队成员弄清究竟发生了什么。有太多的这种情况，人们认为他们理解其他人的立场。不要继续想当然，而是要阐释每个人在说什么。这个简单的

行为能够清除误解，并且能使交谈双方对对方要阐述的事件有着更开放的态度。

用榜样来领导

树立一个榜样，展示你希望团队其他成员面对冲突应表现出的行为。

实行完全公开。在争论或讨论中，团队成员应该讲出所有的观点，并且使人们明白他们为何选择这种立场。这种行为应该自上而下。“无效的领导者让人很难琢磨——没人知道关于他们的任何事情。他们就像神话人物，”舍特曼说，“要让人们相信你，你必须透明。要获得反馈并且对冲突进行管理，就必须冒些风险，而这开始于自我披露。”

要将冲突看成是一种学习经历。当事情出错时，将情况看成是一种学习的经历而非指责的机会。你的榜样会影响团队的成员做出同样的行为。“鼓励对失败原因以及改进措施的探究。让冲突过程具有补救性而非惩罚性。如果你设立问题解决方案的导向，你是在告诉人们‘即使一个人对了而另一个人错了，事实上这只是一种学习’。”罗宾斯说道。

让人们多看到你，少听你说。“领导者的听说比应该为 90 : 10。”舍特曼说。不要做出决定，而要促成决定的产生。当你需要发言时，重述团队成员的争论和立场，并且鼓励不同意见的人也这么做。这种做法指出了潜在的假设或解释与人们本意之间的差别，而这可能会使争论升级为人际冲突。

当冲突变成个人之间的冲突时需进行调解。当团队成员间的冲突变得针对人时，就需要介入了。“作为团队领导者，如果花费很长的时间才能找到解决办法的话，我也许会促进对话。我会与双方各花些时间来指出是什么使他们如此困难，给他们提供看问题的不同视角。”魏西说道。如果这样不行，最好的选择或许是个调解者——或许是跟结果没有利害关系的其他部门的人。

“你真正想要的是自我管理。”格特曼说道。当团队成员学会自己处理困难，他们会更高效，更有建设性地解决冲突，最终最大限度地为团队的创造性工作做出贡献。

◎ 思享点

①在一个集体中生存和发展，冲突是在所难免的，通过本文的阅读思考，当团队遇到冲突时，如何有效化解？

②如果你是一个团队领导，你如何有效管理团队，如何预防冲突的发生？或倾向于用什么方法化解已经存在的冲突？



2. 如何处理团队中的五个矛盾

◎ 案例编号：E30471

◎ 来源：创业邦，陈馨贤，2013-11-28

◎ 内容：

众志成城、团结一心等很多形容团队的力量词语，可是在公司管理中，怎么能够让员工们团结一起和谐地工作呢？怎么更好地管理我们自己的团队呢？

在不少团队或企业都会遇到一些很难管理的员工，他们不但自己不能顺利完成工作，还会影响其他员工的工作情绪、拉低整个团队的工作效率。在管理团队时，如何避免“破坏分子”的出现，怎么应对他们以及能否将这些团队里的“破坏分子”转为“优秀标兵”，对于团队管理都是重要的课题。



在团队管理中，我们会遇到许许多多的问题，笔者就其中的“团队之间的矛盾”一项问题展开讲述。团队工作不同于一般的工作在于它是一个管理矛盾的过程。回顾一下团队工作过程中的五个冲突的矛盾，管理者必须理解、接受，并尽可能地平衡这些矛盾。

第一个矛盾是需要包容个体的不同和达到集体的一致目标。

团队的有效性常常需要混合不同的个体。团队为了从多样性中获益，它必须具有允许不同声音——观点、风格、优先权表达的过程。这些不同的声音实际上带来了开放，这不可避免地就有冲突，甚至有团队成员之间的竞争。

过多的冲突和竞争会导致一个“胜负”的问题，而不是合作解决问题的方法。这样做的目的是集合中个体的不同，从而激励他们追求团队的目标。有效的团队允许个体的自由和不同，但是所有团队成员必须遵守团队共同目标或团队日程安排。

第二个矛盾是对待团队出现的个人不同观点该支持还是对抗，即鼓励团队成员之间的支持和对抗。

如果团队成员的多样性得到承认，不同的观点被鼓励，团队需要发展一种成员之间互相激励和支持的文化。在这种文化环境下，团队成员之间有一种内聚性。他们对其他人的想法真正感兴趣，他们想听到并且区分谈论的内容。他们愿意接受其他具有专长、信息或经验和当前的任务或决策相关人员的领导和影响。

但是，如果团队成员太过于互相支持，他们会停止互相对抗。在内聚力非常强的团队中，当反对不同意见时，保护和谐与友好关系的严格的规范会发展成为“整体思想”。成员将会抑制他们个人的想法和感受，不会再互相批评对方的决策和行动，这时需要付出相当大的个人成本。

团队决策时将不会出现不同意见，因为没有一个人想制造冲突。如果持续出现这种情况，团队成员很可能产生压抑的挫折感，他们将只是想“走自己的路”，而不是真正解决问题。有效的团队要想办法允许冲突，而又不致于因此而受损。

第三个矛盾是同时兼顾当前的业绩和学习。

管理者不得不在“正确的决策”和未来的经验积累的支出之间选择。犯错误应该认为是为学习付出的成本，而不是作为惩罚的原因，这将鼓励发展和革新。

第四个矛盾就是在管理者权威和团队成员的判断力以及团队自治之间取得微妙的平衡。

管理者不能推脱团队业绩最终的责任，授权并不意味着放弃控制。给团队成员越多的自治，他们遵守共同的日程就显得越重要。有效的团队是灵活的，他们可以在管理者权威和最适合的团队解决方案之间取得平衡。

实际上，在功能完善的团队中，成员之间高度互相信任，管理者在做出某些决定时不必讨论，也不必解释。相反，无效的团队中缺乏信任感，即使管理者做最明白的事情或者是无关紧要的建议，团队成员都会提出疑问。

第五个矛盾就是团队中的三角关系。

对于管理者来说，由于他们最终具有正式的权威，而不是团队成员，所以他们理解这一点非常重要。团队管理者的作用是管理关系三角——管理者、个体、团队，使三者处于等边三角形的三个顶点。

管理者必须关心三方面的关系：他们和每一个团队成员个体的关系；他们和作为整



体的团队的关系；每一个团队成员个体和团队整体的关系。任何一种关系受其他两种关系影响。当管理者不能很好地管理这个关系三角取得平衡时，团队成员之间的不信任和不良影响将呈螺旋式向下蔓延。



团队管理乃是利用成员专长，鼓励成员参与及相互合作，致力于组织发展，所以团队管理可以说是合作式管理，亦是一种参与式管理。随着组织工作复杂性日益增多，很多工作实难靠个人独立完成，必须有赖于团队合作才能发挥力量，所以团队管理有时代需求性，需要成功组织建立各种不同功能性的团队管理。

因此，组织若能善用团队管理，对于激发成员潜能、协助问题解决、增进成员组织认同、提升组织效率与效能，具有一定的功能。

为发挥团队管理的效果，每位成员须先了解小组目标与使命及个人角色和责任；其次，成员亦须了解如何完成小组任务；最后要能积极投入小组，达成目标。

由于沟通在团队管理中扮演着相当重要角色，如能事先举办讲习会，讲解成员有效沟通技巧，更可使团队管理有良好效果。如何加强成员沟通技巧、增进凝聚力，实属重要内容。

团队管理是未来管理的新取向，唯不能陷入团队管理的迷思，认为所有的团队都是好的，成员在一起就是一种团队，彼此会相互喜欢等，都不是务实的看法，只有在一个开放、沟通顺畅的环境下，才能发挥团队管理的功能。

◎ 思享点

① 团队中经常存在所谓的“破坏分子”，目前的你肯定也处在学习、生活中的某一个团队中，你认为你所在团队的“破坏分子”与该团队的矛盾属于文中所述的哪一种矛盾？有什么化解矛盾和冲突的方法？

② 结合本课程主题的学习与理解，如何分析文中“团队管理是未来管理的新取向”这句话？

职业院校学生“关键能力”培养课程系列

执行力

单元四 目标与时间管理

你的时间有限，不要浪费于重复别人的生活。

——史蒂夫·乔布斯

（1955—2011，美国苹果公司联合创始人）

编号：E14W1



一、课程背景

一样是每天 24 小时，为什么有的人安排得井然有序，从容自如，而有的人从早忙到晚，废寝忘食，却依然有忙不完的工作？为什么有的企业成功，有的企业失败？究其原因，效率不同是一个重要因素。而效率的背后却是时间利用的差异，也就是时间管理的效能。你是否有过这样的经验：毫无目的地看电视或阅读杂志，总觉得无意义，但仍继续看下去，就连广告也全看了，直到夜深，变得身心疲劳，才抱着棉被入睡。人们把越来越多的工作塞进同一个时间容器，从而使自己处于极度紧张的压力之下，直到最后，压力过大导致容器爆炸。当我们研究怎样更高效地管理自己的时间的时候，有一个问题是无法回避的，那就是——目标。所谓的时间管理，就是在最短的时间内达成预期的目标。作为一名即将步入社会的学生，应该掌握和运用目标和时间管理的法则、方法及思维方式，养成高效工作的习惯，不断优化自我，提升自我管理能力。



二、学习目标

1. 树立有效的目标与时间管理观念。
2. 掌握正确的目标与时间管理方法，提升学习和工作效率。



三、课程重点

1. 正视目标的价值，制定正确的目标，有效目标的特征、确立目标的程序、目标的种类和层次。
2. 目标管理要素和策略。
3. 时间的特点，造成时间浪费的原因，浪费时间的行为。
4. 时间管理的注意事项、原则、步骤及方法。



四、课程内容



本课程主要讲述目标和时间管理两大部分内容。课程分为四个模块进行讲述，在第一模块目标设定方面，主要分析正确目标的价值、有效目标的特征、确立目标的程序、目标的种类、目标的层次。在第二模块目标管理的策略方面，主要分析目标管理的四要素和十四个策略。在第三模块时间都去哪了方面，主要分析时间的特点、造成时间浪费的原因、常见的十五种浪费时间的行为。在第四模块时间管理的方法方面，主要分析时间管理的注意事项、有效时间管理的原则、管理时间的三个步骤、常用的时间管理方法。



（一）有效目标的特征

1. Specific（明确具体的）

明确具体就是要用数据、事实等详尽的语言清楚地说明要达成的行为标准。如，5分钟记住5个英文单词。明确具体的目标几乎是所有成功企业、组织的共同特点。很多团队和个人不成功的重要原因之一就是目标定得模棱两可，不知道具体要做什么事。

目标设置要有项目、内容、衡量标准、达成措施、完成期限以及资源要求，使考核人能够很清晰地看到计划要做哪些事情，计划完成到什么样的程度。

2. Measurable（可衡量的）

可衡量性就是能够看出、测出或者检查出目标是否达成。如果制定的目标没有办法衡量，就无法判断这个目标是否实现。比如领导问“这个工作要完成还需要多长时间？”团队成员的回答是“看情况”。这就是领导和下属对团队目标所产生的不一致意见，下属

忘记了完成工作的时间或者是领导忘记告知工作完成的时间。

目标的制定要使制定人与考核人有一个统一的、标准的、清晰的、可度量的标尺，杜绝在目标设置中使用形容词等概念模糊、无法衡量的描述。对于目标的可衡量性应该首先从数量、质量、成本、时间、上级或客户的满意程度五个方面来进行。如果仍不能进行衡量，其次可考虑将目标细化，细化成分目标后再从以上五个方面衡量，如果仍不能衡量，还可以将完成目标的工作进行流程化，通过流程化使目标可衡量。

3.Achievable（可达成的，有挑战性的）

目标是要能够被执行人所接受的，如果上司利用一些行政手段，利用权利性的影响力一厢情愿地把自己所制定的目标强压给下属，下属典型的反应是一种心理和行为上的抗拒：我可以接受，但是否完成这个目标，有没有最终的把握，这个可不好说。一旦有一天这个目标真完成不了的时候，下属有一百个理由可以推卸责任：你看我早就说了，这个目标肯定完成不了，但你坚持要压给我。同时，目标的设定要有挑战性，根据人的能力不同给予他们不同难度的目标，或者稍高于他们能力的目标，以激发他们的潜能。

目标设置要坚持员工参与、上下左右沟通，使拟定的工作目标在组织及个人之间达成一致。既要使工作内容饱满，也要具有可完成性。可以制定出跳起来“摘桃”的目标，不能制定出跳起来“摘星星”的目标。

4.Relevant（相关性）

目标的相关性是指实现此目标与其他目标的关联情况。如果实现了这个目标，但对其他的目标完全不相关，或者相关度很低，那这个目标即使被达到了，意义也不大。

因为，工作目标的设定是要和岗位职责相关联的，不能跑题。比如一个前台，你让她学点英语以便接电话的时候用得上，这时候提升英语水平和前台接电话的服务质量有关联，即学英语这一目标与提高前台工作水准这一目标直接相关。若你让她去学习六西格玛，就比较跑题了，因为前台学习六西格玛这一目标与提高前台工作水准这一目标相关度很低。

5.Timed（有时间限制的）

目标特性的时限性就是指目标是要有时间限制的。例如，我将在2016年10月1日之前完成某事。10月1日就是一个确定的时间限制。没有时间限制的目标就没有办法考核，或带来考核的不公。上下级之间对目标轻重缓急的认识程度不同，上司着急，但下面不知道。到头来上司暴跳如雷，而下属觉得委屈。这种没有明确的时间限定的方式也会带来考核的不公正，伤害同事关系，伤害下属的工作热情。

目标设置要具有时间限制，根据工作任务的权重、事情的轻重缓急，拟定出完成目



标项目的时间要求，定期检查项目的完成进度，及时掌握项目进展的变化情况，以方便对下属进行及时的工作指导，以及根据工作计划的异常情况变化及时地调整工作计划。

（二）确立目标的程序

步骤一：列出符合 SMART 标准的目标。

SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timed, 目标管理, 见上文) 标准五个内容缺一不可, 目标既要明确、可衡量、可达成, 又要相关、有时间限制。如完成毕业论文的目标, 字数 8000 ~ 10000 字为宜; 完成时间 6 月 15 日之前; 基本要求为, 可参考文献并注明出处, 不允许抄袭他人的研究成果, 更不允许由别人代作, 若有类似情节, 论文不予通过, 不能毕业。

步骤二：列出目标实现后带来的好处。

如, 完成毕业论文后可以进行答辩, 答辩通过可获得学位, 顺利毕业。

步骤三：可能的困难与阻碍, 以及相应办法。

如, 困难——不知从何处下手, 方法——参考往届论文范文。

步骤四：所需的资源、技能及知识。

如, 资源——电脑、文献资料; 技能——电脑操作、文献检索; 知识——本专业及相关专业知识。

步骤五：为达到目的必须合作的伙伴及事项。

如, 合作伙伴——需要老师进行指导, 需要同学帮忙提建议或给予书籍进行参考。

步骤六：关键行动步骤和时间表 (见表 4-1)。

表 4-1

第一、二周 (2月25日至3月11日)	确定论文选题, 收集课题有关资料, 对课题进行详细地了解分析, 查看大量的文献。在老师地指导下, 完成论文开题报告, 填写毕业论文任务书
第三、四周 (3月12日至3月26日)	大量收集论文资料, 理清论文思路, 将关于论文的想法与导师进行交流, 根据导师的建议和自己的分析理解, 发现论文构思的不足之处, 对论文思路进行完善
第五、六周 (3月27日至4月10日)	正式开始论文工作, 撰写中英文摘要, 阐述论文写作背景和选题所要解决的问题, 并基本构造好论文总体框架
第七、八周 (4月11日至4月24日)	查阅大量文献, 运用多种研究方案, 并加之认真思考创作的基础上, 基本完成初稿
第九、十周 (4月25日至5月9日)	查找一份相关专业研究的外文文献并翻译成中文, 同时将初稿完善交由导师审阅, 提出修改建议
第十一周至毕业 论文工作结束 (5月10日至6月10日)	根据学院的进度安排, 在导师地指导下完成论文初稿修改, 经过反复修改, 形成终稿, 装订成册上交学院, 同时为毕业论文答辩做好准备工作

（三）目标的种类

- ①达成性目标：如各种工作、学习计划，本学期的学习提升计划是否顺利完成。
- ②成长性目标：如数量、金额，本年度获得学院一等奖学金。
- ③降低性目标：如错误发生率、缺勤率，本学期迟到率减少到 1%。
- ④增高性目标：如合格率、通过率，毕业科目通过率 100%。
- ⑤发展性目标：如个人学习与生涯发展，毕业 2 个月内顺利找到与专业对口的工作。

（四）目标的层次

目标的层次分为公司总体的目标、部门管理者的目标、员工个人的目标，个人不是孤立存在的，个人的目标需要在组织中实现，哪怕是自由职业者，其目标的实现也要和组织关联，如自由撰稿人的目标是成功地在某出版社出版图书。个人的目标是部门、公司目标之下的子目标，个人的目标是为公司、部门目标服务的，如某位职场新人的目标是入职 3 年后成为部门主管，前提是部门有此岗位需求，公司有此项工作安排。

（五）目标管理的四要素

- ①目标是什么？目标管理的第一要素是首先有目标存在。
- ②达到什么程度？目标达成的标准是什么。
- ③怎么办？用什么方法和措施来达成目标。
- ④什么时候完成？完成的时间要明确。



（六）目标管理的策略

1. 明确行动目标

行动的前提是有目标的指引，这样的行动才有依据，还要把自己的行动与目标不断加以对照，清楚地知道自己的进展与目标的距离，行动的动机和速度就会得到维持和加强，人就会自觉想办法克服困难和障碍，努力达成目标。

2. 记录你的生产时间

人的时间是每天 24 小时，这对于每个人来说都是公平的，想把更多的时间投入到与实现目标有关的事务当中，必然要减少做其他事情的时间投入。记下投入和目标工作相



关的时间，评估自己的工作效率，提高单位时间内完成工作的质量。

3. 随时记录，别靠记忆

大脑存储的空间是有限度的，尽量让大脑充分休息，借用一本记事本把要做的事情进行分类，记录事件、项目、完成时间、进度、工作方法等。

（七）常见的浪费时间的行为

1. 缺少目标及优先次序

做事情杂乱无章，事先没有规划，想到什么做什么，需要什么做什么，势必会造成混乱。捡了西瓜丢了芝麻，导致要做的事情没做成，不紧急的事却已经完成。所以在做事情之前要进行分析，做事情的目的是什么，事情的重要、紧急程度如何，用什么方法做效率更高，如何在有限的时间内最高质量地完成工作，这些问题都确定之后再着手开始工作。

2. 缺乏自律，拖延

有些人没有时间观念或者没有养成按时、及时完成工作的习惯，在没有监督、没有处罚的情况下不能够自觉工作，本来可以在规定时间内完成工作却因为拖延而耽误，对付这些人的方法是定时催促，对他们的拖延行为进行处罚。

3. 搁置未完成的工作

责任心不足的人容易既不按时完成工作又不告知相关人，而是把工作放到一边，完全没有工作的概念，等到领导询问工作进展时自己还忘记了工作任务。对待这样的人，当布置工作时让他把工作内容重复一遍，再写下来贴到工位上，还需要安排一位负责人定时检查其工作进展。

（八）常用的时间管理方法

1. 计划

以 30 分钟为单位，写下从 9:00 ~ 18:00 要做的工作（见表 4-2）。

表 4-2

9:00 ~ 9:30	清点办公用品
9:30 ~ 10:00	办公用品归类
10:00 ~ 10:30	办公用品购买
10:30 ~ 11:00	办公用品派发
11:00 ~ 11:30	打印文件
11:30 ~ 12:00	清洁会客室
.....	

2. 第二象限工作法（见图 4-1）

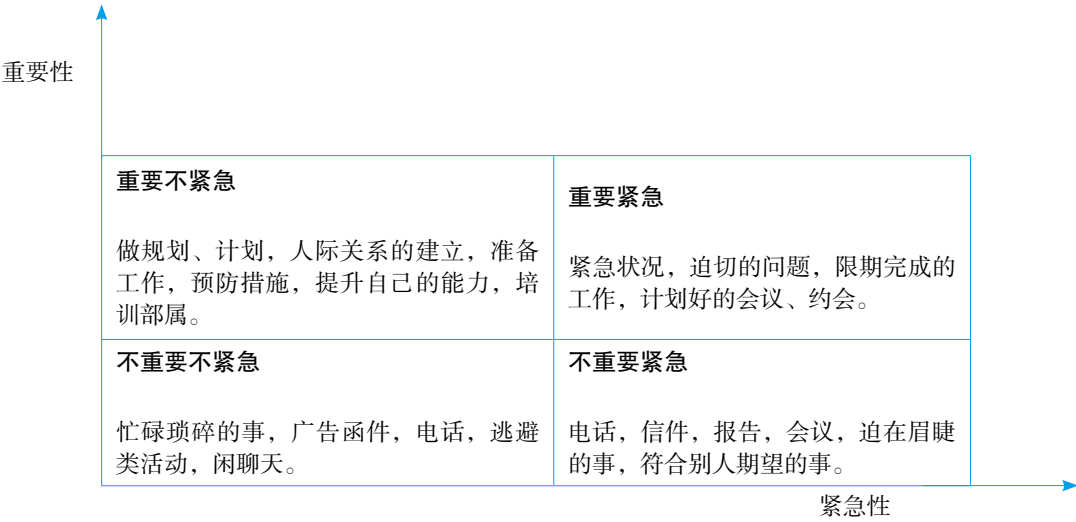


图 4-1 第二象限工作法

3.80/20 原则

分析哪些 20% 的工作可以产生 80% 的工作成果，把 80% 的时间投入到这些工作中。

4. 代办单

代办单的示例见表 4-3。

表 4-3

序号	工作内容	完成时间	负责人
1	草拟合同	10:30 前	助理李四
2	审核合同	10:45 前	财务黄五
3	盖章	10:50 前	财务黄五
4	打印文件	11:00 前	前台张三
5	寄出快递	11:30 前	前台张三



五、测评与体验

项目 1 小组讨论

沙石水的合理安排

讨论：如何将大石头、沙子、水、小石头合理安排，装进桶里？（见图 4-2）将本例映射到学习和工作中，如何合理进行目标管理？

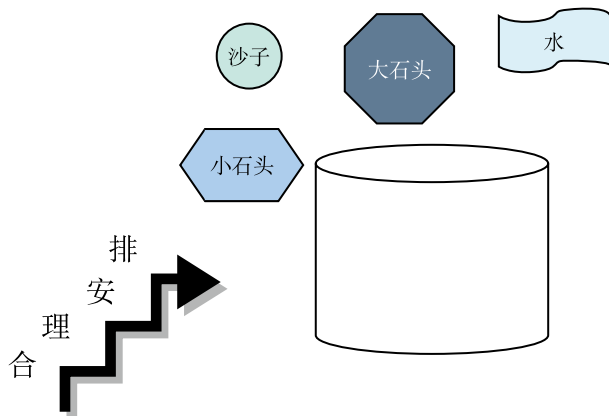


图 4-2



项目 2 课堂演讲

行动与训练

- ①哪些工作我花了 80% 的时间，却只取得了 20% 的成绩？
- ②哪些工作我只花了 20% 的时间，却取得了 80% 的成绩？
- ③我取得成绩的战略因素是什么？
- ④为了使我的日常学习（工作）更贴近我的目标以及成功，从今天起我应该做些什么？





六、悦读与思享



（一）悦读

1. 《成功自我管理的 29 个工具》

◎ 图书编号：E4B01

◎ 出版时间：2012-11-01

◎ 著者：范爱明著

◎ 内容简介：

企业为什么总是出现这样或那样的问题，不是效率不高就是质量不稳，不是员工不敬业就是执行不到位……其实，制约企业发展的最大因素是缺乏高素质的管理者和员工，没有高素质的员工，战略、愿景、执行、细节等就是水中花、雾中月。管理的职能也不再停留于原先的计划、控制、组织和协调，管理最终会从关注工作到关注人的整个人生，从人事管理走向自我管理。要提高管理者和员工素质就一定要落实到自我管理，企业要成功必须推行自我管理。

《成功自我管理的 29 个工具》从一个高效能人士应具备的能力、素质出发，汲取近年来管理学、领导学、成功学等领域的先进管理理念和方法，遴选了 29 个最实用、常用的自我管理工具，涉及时间管理、目标管理、计划管理、压力管理、思维创新、高效沟通、职业规划等。作者用轻松简洁的语言对这些工具进行系统阐述，内容简练实用，辅以丰富的图表，并通过“应用范例”和“同步练习”，帮助读者即学即用，学以致用，在最短的时间内成为自我管理高手，具有很强的实用性和可操作性。

◎ 推荐理由：

本书涉及的目标管理、时间管理内容精炼，工具简便、实用，让你轻松学习、快速掌握，在短期内成为目标管家、时间管理高手。

2. 《华为目标管理法》

◎ 图书编号: E4B02

◎ 出版时间: 2015-01

◎ 著者: 张继辰, 王伟立著

◎ 内容简介:

本书的内容是华为公司制定目标的方法和经验, 准确地制定和实现目标是华为成功的秘诀, 本书详细地介绍华为的目标管理法, 可供借鉴、参考。

◎ 推荐理由:

借鉴他人的成功经验可以使我们少走弯路, 本书内容丰富、实用, 以国内知名企业的高效目标管理为例, 可堪称目标和个人管理领域权威经典之作, 值得一读。





（二）思享

1. 谁是时间的小偷？

◎ 案例编号：E40561

◎ 来源：中国新闻网，马君豪，2015-01-12

◎ 内容：

有人说过，不管你戴的是 10 元的手表还是 1000 元的手表，时间依然是一样的。有些人很赞同，表示物质不代表一切。有些人却说，既然时间一样，有谁不要 1000 元的手表？更有人说，既然时间一样，那么追求 1000 元的手表也可以算是个动力。

其实大家都没错，每个观点都有立足点。10 元的手表和 1000 元的手表当然有差别。10 元的手表，可能几天就坏了。坏了以后看到的时间怎么会和其他手表一样？10 元的手表，机件粗糙，论时间的准确性，当然比不上 1000 元的手表。那么，看到的时间肯定不会一样。

既然是这样，为什么会说时间是一样的？其实，我们拥有的时间都是一样的，只是我们都有不同的计算方法。每个国家都有各自的时间标准，所以并没有一个准确性的东西。

所以这里说的时间，并不是钟表上的时间，而是你的人生。当你看着手表上的时间，你所看到的，其实和其他人看到的大同小异，不会有太大的差别。可是，当你想要拥有 1000 元的手表时，那么你必须花更多的时间和努力去得到这块手表。

所以在看着和别人同样时间的时候，你其实已经失去了更多的时间，失去为了要戴上 1000 元手表而努力的时间。在相同的时间单位上，我们会不知不觉地在挥霍时间。

很多觉得自己时间不够用的人，除了真的很忙之外，伴随着的是挥霍时间的坏习惯。本来可以在某个时间完成的东西，却总会分心。这分神走心会偷掉你的时间，导致你迟迟无法完成目标。



知道迟出门会迟到，可是却不肯提早出门，要等到时间很靠近了才会慌张，感到有压力。如此，更会让你养成拖延的习惯。出现拖延这个坏习惯，你拥有的时间，就会越来越少。

没错，我们通常都归咎时间不够，却从来没发觉其实是自己偷了自己的时间。我们本身，才是时间的小

偷，而且偷得不留痕迹，无从发觉。是的，我们都是时间的小偷，手法不一，形态不一，理念不一，看法不一，但都有个共同点，那就是后知后觉，甚至全无知觉。

◎ 思享点

① “平时不用功，临时抱佛脚”是拖延症的典型表现，你是否也有类似的习惯或者经历，思考一下如何去克服拖延症，以求更好地利用时间？

② 举一例分析时间与成就的关系。



2. 如何克服拖延症

◎ 案例编号: E40571

◎ 来源: 经验书, 丁丁, 2014-06-16

◎ 内容:

调查显示,半数职场人往往会拖延到最后一刻,超过七成职场人的拖延频率为“经常”、“一直”。50%表示:“不拖到最后一刻,不会开始动手工作”。另有19%的职场人“只拖延一会”,17%会拖1天左右,甚至13%的人不拖到领导再催,绝不完成。



拖延症是一种什么病

当下,人们喜欢用一些似是而非的心理学概念来表达他们的自我怀疑和焦虑。拖延症到底是一种什么病?

无论从国际通用的精神疾病诊断与统计手册还是中国的精神疾病诊断手册中,你都不会找到拖延症的名字。这既是因为大部分拖延症状都没严重到“病”的程度,也因为同样的拖延行为,反映的却可能是不同的心理问题,因此它应该是很多种“病”的综合而不是一种“病”。

拖延症反映了我们人类固有的意志力缺陷,而这种缺陷的背后的更深刻的情绪、感受同样不能忽视。希望和恐惧、梦想和现实、自我超越和自我怀疑……

在一对对矛盾中挣扎着等待突破的人性,我们正努力寻找的,和世界、和自己的相处之道,而这条道路,最终还是会指向我们自己独有的成功和幸福。

你为什么会拖延

拖延的原因之一,是诱惑导致的分心。我们身处一个充满诱惑的时代。精明的商家根据人们的各种需要制造了各种丰富多彩的诱惑,房子、车子、各种精致玩意,他们通常都被包装成各种幸福生活的梦想兜售,不断吸引着你的眼球,刺激着你的大脑。最有诱惑力的网络产品当然是网游。博士毕业后,心理系的很多同学去了各种网游公司,他们的工作,是千方百计让那些网游产品“更吸引人”。

拖延的原因之一，是对压力的逃避。压力和动力之间的关系，是一个倒 U 形曲线。当压力强度在曲线转折点的那个最佳值上，人的潜能最容易被激发，压力最能创造动力。但是过了这个值以后，压力会产生更多焦虑、抑郁等负面情绪，当我们自觉无法应对压力时尤其如此。处理这些负面情绪需要消耗大量的意志力和精力。于是我们陷入了这样的怪圈：压力越大，我们越需要时间和精力来放松。放松后回头一看，原本就很紧迫的时间又消失了些，压力更大了，只好继续放松。压力和拖延就这样形成了恶性循环。

拖延的原因之一，是对失败的恐惧。拖延症患者中，也有很多完美主义者。心理学区分了两种不同的完美主义者：适应良好的完美主义者和适应不良的完美主义者。适应良好的完美主义者虽然讨厌失败，但他们会把失败看作成功路上必然的经历，并能在失败后很快调整自己，重新出发；而适应不良的完美主义者却会把事情看作对自己能力的考验，他们对失败的承受能力很差，拖延成为了逃避失败风险的无奈选择。

拖延的原因之一，是弱者反抗的工具。控制感是人的基本需要。当老板不得人心、官僚之风横行，我们表面唯唯诺诺，转身偷偷骂娘时，一场争夺控制感的战争就悄悄地发生了。这场战争本来就不对等。战争的一方有资金和权力，能左右我们发展和未来，而我们拥有的武器，唯有拖延。

拖延的原因之一，是对未来的错估。拖延症患者经常面对着这样一个问题：该把工作放到现在还是留给未来。今天我总是被打扰，今天有那么多的琐事，今天我心情不太好。这都让我的工作效率打折扣，但明天就不一样了。明天我就会摇身一变，成为一个内裤外穿的超人，在一个完全没有干扰的环境中全心投入地工作，只有拯救地球这样的任务才可能让我分心。既然明天这么好，把任务放到明天也就成了理所当然的事。这些对未来的看法并不是拖延症患者才有，我们普通人也有，只是拖延症患者会更严重。这也是拖延这么普遍的原因之一。





拖延症的形成

一个人认为自己5天之内可以做完一件事情，所以在离期限还有15天的时候一点不着急，直到最后只剩5天才开始。这种紧迫感和焦虑往往促发人的斗志，会让自己觉得，自己只有在压力状态下才有做事情的状态。最后拿到成绩的时候，成绩往往不是很差，这样子就强化了自己最适合在deadline之前短期高压的状态下工作的心态，并且对以后的行为不断进行自我暗示。

拖延症的表现

①百分之二十的人认为自己是长期拖拉的人。对他们来说拖拉是一种生活方式，虽然并不适应它。这种状态充满了他们的生活。他们不能按时付账单，他们忘了买音乐的门票，他们直到圣诞前一天才去买礼物……

②拖拉并非不重要，虽然通常我们不把它当作一个严重问题。它其实是一个自我调节的深奥问题。通常我们都宽容别人拖拉的借口，这也是问题的根源。

③拖拉并不是时间管理或者计划方面的问题。拖拉并不因个人对时间的估计能力而不同，虽然这些人会更乐观一些。法拉利教授强调说：“要一个拖拉的人做一个有计划的人，就像让一个长期消沉的人马上振奋起来一样。”

④拖拉不是天生的。它是从周围的人学来的，但并不直接。它可能来自强权的家教，拖拉甚至可能是一种反抗的形式。这种家庭环境下，朋友对拖拉者的宽容会助长这种习惯。

⑤拖拉的饮酒者会有更高的酒精需求量。拖拉的人会喝的更多，这是自我调节有问题的表现。

⑥拖拉的人对自己撒谎。比如“我更想明天做这件事”，或者“有压力我才能做好”，但实际上并非如此。拖拉者的另一个谎言是时间压力会让他们更有创造力，其实这只是他们的感觉而已，他们是在挥霍时间。

⑦拖拉的人不断找消遣的事儿，特别是自己不需要承诺什么。查看电子邮件就是绝佳的事情，这样的事情成为他们调节情绪（比如害怕失败）的一个途径。

⑧拖拉并非一模一样。拖拉的人有不同的原因，例如法拉利教授前文定义的三种基本的拖拉者。

⑨拖拉带来的损失巨大。健康是其中之一，研究表明拖拉的人更容易患病。拖拉也会影响人的情绪，也会破坏团队协作。

⑩拖拉会改变人的行为，但不会耗费多少精神力量。这并不意味着一个念头就能马上改变。这个问题可以通过高度规范的认知行为治疗来解决。

其中很具体的表现之一就是严重的不守时，毫无时间概念，不把别人的时间当时间。

“对行事拖拉的人进行劝诫就如同让抑郁症患者高兴起来那么困难。”法拉利教授认

为。劝导对拖拉症患者来说作用微乎其微，关键还是要靠自己下定摆脱拖拉习惯的决心，这需要很大的精神动力才能完成。

拖延症的危害

危害一：怀疑自己

当自己不能按时完成某项工作的时候，长期如此，你会觉得自己有身体方面的疾病，长期这样也会给内心造成影响，变得不自信，怀疑自己的人生。

危害二：精神萎靡

没精神，怀疑自己是植物人，或者还有点心脏病的意思？都不是，你干不动活很多时候是因为你不去做，出现上面的情况你的身体 95% 可能是健康的，一点病都没有，除了做事拖延外。

危害三：心理扭曲

如果你的家人朋友说你太懒了，别不爱听，这是真的，这是一种心理上厌倦的情绪，不管是生气、嫉妒还是嫌恶等都可能引起拖延症的出现。

危害四：无法实现自己的想法

因为你的拖延，会让自己的事情无法按照自己的意愿去完成，活动总是被拖延，好事总是不能成圆。

危害五：变得自我

因为你不会对所有的事情都拖延，而是对自己不喜欢的事情拖延，不要认为自己只去做自己喜欢的事情是对的，实际上一个有担当有责任的人，还是应该做自己应该做的事情，只有做好了必要的事情，才能去做自己喜欢的事情。

危害六：出现焦虑

因为他们工作和学习的不突出，拖延成了恐慌，他们开始否定自己，贬低自己，从而产生焦虑，甚至会出现厌世情绪。





如何预防拖延症

（1）制定明确目标

有的人做事情时喜欢拖拖拉拉，是因为没有认识清楚这件事情所带来的背后作用。因为，在开始着手一件事情之前，首先明确为什么要做，做完后会有什么样的结果。这样，你就有足够的动力在相应时间内把事情做好。

（2）巧妙利用时间

对于一项工作或是一个学习任务，患有拖延症的人常常以“时间不足”作为无法按时完成指定任务的借口。这样只会让你陷入恶性循环当中，而在这样过程中，你的工作和学习效率会不断降低。所以，制定好时间表，找出自己工作效率最好的时间段进行巧妙利用，有助于顺利摆脱拖延症。

（3）加强组织能力锻炼

拥有良好组织能力的人，能够有条不紊地完成各种工作任务。如果你在工作当中总是毫无条理和规划的话，容易陷入一种工作健忘困境中，导致常常忘记完成一些重要的事情。

（4）提升自信

生活中，各方面所带来的挫败感，都会打击到我们的生活积极性，让拖延症陷入到恶性循环当中。不论是处理人际关系还是工作，不宜过于介怀自己做的不够好的地方。而是应该寻找解决方法，改善现状。多发掘自身优点，从小事情中获得自我肯定，可以帮助你尽早摆脱拖延症。

（5）对抗疲劳

经常受到疲劳困扰的人，不论是在工作或是家务事当中，都容易出现拖延症症状。这类人之所以会受到拖延困扰，是因此他们常常对自己说好累，身体大脑都不能运动了，把事情推到精神充足时在完成。由此也就摆脱不了拖延症带来的影响。当身体感到疲劳时，首先要找出疲劳的原因，是休息不足所致，还是疾病造成的。从而对症下药，让身体得到充分休息。

（6）经常自我暗示

“能做多少就先做多少。”很多时候人们拖沓，是因为希望能一次做出最完美的结果。例如某个大学生一篇论文拖了几个月之久都不愿开写，是因为她总想把论文每个细节每个数据都准备好，不然会觉得无从下手。其实她大可以不要管好坏，先以写出一篇最差的论文为目标。当实现了这一目标后，再在原论文基础上做修改，争取做出比上次更好的结果。当然，有时写出来的初稿和论文要求还是有差距的，比如要求12页但初稿只有5页。这种情况下可以尝试把任务切割开来，每次工作一个小时，目标是让论文多一页，同样是以“最差”为目标。整个过程中，要不断提醒自己“能做多少就先做多少。”很多

时候，只要你实实在在地迈出第一步，你会发现顺利完成一件事其实一点都不困难。

如何克服拖延症

相比生理上的懒惰，拖延症像是心理上无法控制的事情，自小我们就懂得“明日复明日，明日何其多”的道理，但为什么无论工作还是学习，效率就是无法达到预想的水准呢？在这快节奏高压力的现代社会中，很多人都发现自己患上了严重的拖延症。那么，患上拖延症怎么办？

（1）分清主次学会运用二八法则

①分类：生活中肯定会有一些突发性和迫不及待要解决的问题。成功者花时间在最重要，而不是最紧急的事情。把所有工作分成急并重、重但不急、急但不重、不急也不重四类，依次完成。你发每封电子邮件时不一定要字斟句酌，但是呈交老板的计划书就要周详细密了。

②分解：把大任务分成小任务。

（2）消除干扰

关掉QQ，关掉音乐，关掉电视……将一切会影响你工作效率的东西统统关掉，全心全力地去做事情。

（3）互相监督

找些朋友一起克服这个坏习惯，比单打独斗容易得多。

（4）设定更具体的目标

如果你的计划是“我要减肥，保持好身段”，那么这个计划很可能流产。但如果你的计划是“我每周三次早上七点起床跑步”，那么这个计划很可能被坚持下来。所以，你不妨把任务划分成一个个可以控制的小目标。当你的家里看起来像一个垃圾站时，让它立刻纤尘不染可能是一件不现实的事，但是花十五分钟把洗手间清洁一下却也不算太难。

（5）不要给自己太长时间

心理专家弗瓦尔发现，花两年时间完成论文的研究生总能给自己留一点时间放松、休整。那些花三年或者三年以上写论文的人几乎每分钟都在搜集资料和写作。所以，有时候工作时间拖得越长，工作效率越低。

（6）别美化压力

不要相信像“压力之下必有勇夫”这样的错误说法。你可以列一个设定短期、中期和长期目标的时间表，以避免把什么事情都耽搁到最后一分钟才做。





(7) 寻求专业的帮助

如果拖沓影响了你的前程,不妨去看看心理医生,认知-行为疗法可能会有效。

拖延有时是件好事

做事拖延是个坏习惯,但是有些事拖一会儿反而更健康。做以下五件事时,不妨拖一会儿再做,对身体健康大有裨益。

①手机响3秒再接。手机在拨出号码和刚接通时,信号传输系统还不稳定,电磁辐射的功率最大,尤其是前三秒,电磁辐射瞬间飙升。因此,世界健康生活方式促进会联合总会夏登杰教授建议大家,电话响后至少等3秒钟,再将手机贴近耳边。此外,长时间打电话时,最好使用耳机,使手机远离大脑,有利于减弱辐射的影响。

②发火前先数10个数。由于工作和生活的压力,不少人在遇到不顺心的事时很容易动怒,事后又常常后悔,不但伤了和气还伤了身体。南京市中西医结合医院治未病中心主任倪正介绍,中医认为“大怒伤肝”,西医认为人在生气时血压会瞬间上升,心跳频率也瞬时加快,心率速度不正常加快,导致自主神经平衡失调,很容易诱发心脑血管疾病。因此,建议大家在发火前先数10个数,给“火气”一个缓冲的时间,让自己冷静下来。

③醒后躺5分钟再起床。南京市中西医结合医院内科主任鞠娟介绍说,无论从西医保健还是中医养生的角度来说,早上起床的时候都宜慢不宜快,尤其是脑供血不足、颈椎病和心血管疾病患者更要注意,否则起床太急会让人在如厕时大脑供血不足,出现眩晕甚至突发脑溢血等,非常危险。建议大家起床前先躺在床上闭目养神几分钟,再缓慢起床,也可在床上先轻缓地伸伸腰,做些微小的活动,以确保起床安全。

④刷牙哼完半首歌。“刷牙不够3分钟,等于白刷。”南京市中西医结合医院口腔科主任周俊波介绍说,一般每次刷牙应该控制在3分钟左右,如果觉得时间难以估算,刷牙时不妨在心里哼会儿歌,一般哼完半首歌的时间就够了。

⑤炒完菜油烟机再开5分钟。2010年世界抗癌大会肺癌专场公布的数据显示:“炒菜30年的人要比普通人发生肺癌的概率高10倍。”即使炒完菜后,厨房也会存留一部分油烟,因此,炒完菜后还要让油烟机再开2~5分钟,以便完全排净有害物质。

心理学家教你如何克服拖延症

如何积极地克服拖延症呢?心理学家给出了很赞的答案。

马里兰的律师唐娜怀特(Dana Moylan Wright)被恶性循环搅得焦头烂额——工作堆积得越多,她工作的动力就越低。“那一刻,我所有的工作都到了交付的截止日期,然而我却没办法让自己开始动手做任何事情。”她说,“我的焦虑情绪已经完全进入了咆哮的水平。”2005年的一天,42岁的怀特小姐正在网上冲着浪,而一边压在手头的东西已经被她抛到外太空去了。她输入搜索“拖延症”,希望能够找到解药。然而相反的,她发现

了一个开发拓展自己这一习性的方法——“结构化拖延法”（structured procrastination）。

拖延也可以很艺术

这一独创观念来自于斯坦福大学哲学教授姜佩里。结构化拖延法倡导从小的、优先性低的事情做起，从而建立一种成就感，然后打起精神完成更重要的工作。佩里先生作为一个慢性拖延症患者，建议同类们选择一个重要的任务，在攻克其他工作之前先推迟一阵。“不要为自己这样的操作安排感到羞耻。”他说。

提倡“结构化拖延法”的佩里教授

佩里先生说，人们总将注意力放在他们最大的并且最重要的职责上，然后把时间浪费在无收益的活动上，比如上上网，看看电视什么的。佩里的网站放置了一张“工作没做但是仍然在用海草跳绳”的照片。他建议拖延症患者们用比较不艰难的（而且很有用的）工作把时间充分利用起来，比如跟进客户、完成开支报告或者阅读行业新闻。他说，聪明的拖延者可以获得“高效”的好名声，同时也可以继续“屈服”于自己拖延的冲动。

佩里正在实践“工作没做但是仍然在用海草跳绳”。

但是如果遇到了重要工作怎么办？佩里先生说，要么不可变更的截止日期会逼着人行动，要么拖延者会获取足够的信息和观点支持他们去直面任务。

完成一部分工作并不妨碍我们对拖延的热爱

近年来涌现出了许多关于拖延行为的心理根源及经济效应的研究，其中之一就是佩里的拖延理论，佩里的理论虽不是由严密的科学推导得来，但好在源于自身，有实践为证。研究拖延症的心理学家们估计 80% ~ 95% 的大学生会拖延，其中一半是日常性的拖延者，介于 15% ~ 20% 的成人也是习惯性的拖延者。

皮尔斯·斯蒂尔（PiersSteel）是卡里加尔大学的副教授，也是即将出版的《拖延等式》（*The Procrastination Equation*）一书的作者。据他估计拖延使美国经济每年经受了数千亿美元的损失。斯蒂尔先生说仅仅扫雷和纸牌这样的电脑游戏就因虚耗的时间和失去的生产力造成了数十亿美元的损失。

然而这个世界上既没有“为什么人们会拖延”的单一解释，也没有“如何克服这种行为”的单一方法。各种建议包括设定目标，或者分割大块任务成一系列小任务，以及精力规划——也就是计划在处理较难任务的时候选择在精力最充沛的时刻，通常选择在早上 10 点左右。有些人推荐复杂的时间管理和组织系统，另一些则强烈推荐拖延者集中精神在积极正向的目标上，比如花更多精力在专业进修或者家庭的团聚时光上。

“拖延症对人一点好处都没有。”加拿大卡尔顿大学拖延研究组主管提摩太·皮奇乐（Timothy Pychyl）说。虽然如此，皮奇乐先生很欣赏佩里先生玩世不恭的方法，也认为或许这个方法很实用。“也许这并不能解决每个人的问题，但是……有些人则可能会在拒绝做某些事情的同时就把一堆工作做完了。”



马里兰的律师怀特小姐说，结构化拖延法帮助她能够更谨慎并且有效地关注并处理工作。“只要我能感觉到我在拒绝做某件事，我就能赶驴子赶马地让自己去干活。”她说。

讨厌拖延？你可以有快感，也可以很成功

特麦透普·寇乐多耶（TemitopeKoledoye）是费城的一名市场部主管，2003年她被诊断出注意力不集中症（ADD）。她认为“结构化拖延法”的技巧帮助她在自己和大项目之间建立了一个精神空间用来协调处理自己。“当我在处理很小的事情的时候，脑袋里仍然想着那些我必须要做的大事情。”她说，“我要专注我的思想。”

就算是小小的成就，比如在线缴纳一些款项或者为出差的旅行打包，都能为她提供一整天的满足感。她说：“你不会感觉到失败，因为你确实把事情做成了。人生好像一切尽在掌握！”

佩里先生认为我们不应该为自己的做事习惯而感到不快，因为罪恶感会打消干劲儿，反而强化要延迟的欲望。

墨西哥城的犹安裘德·瑞古雷斯（JuanjodeRegules）曾因厌工而寻求治疗。在读了斯坦福教授的文章后，他感到“罪恶感减少了一大半儿”。作为某墨西哥建筑公司工作的前人力资源主管，德瑞古雷斯先生说，他长年依靠雇员们为他解决可怕的任务，他使用的这个大招则被调侃为“拖延领导力”。

德瑞古雷斯先生四月份离开了他的前雇主转去做自己的软件生意。他赞扬佩里先生提供了一个更高效的拖延模式，“我觉得很好。一边赚钱，一边还在拖延。”德瑞古雷斯先生说。

◎ 思享点

①在快节奏高压力的现代社会中，如果患上了拖延症就要面临被淘汰，拖延症通常表现为哪些状况？如何改掉拖延的毛病？

②治疗拖延症是个自我调整的过程，在本文提供的方法中，你认为哪一项是至关重要的？为什么？

职业院校学生“关键能力”培养课程系列

执行力

单元五 问题与方法发掘

如果你的工具只有一柄铁锤，你就可能认为所有的问题都是铁钉。

——马斯洛

(1908—1970,美国历史上最有影响的心理学家之一)

编号：E15W1



一、课程背景

近年来，学校对学生的学业能力和智力发展越来越重视，而对学生发现问题、分析问题、解决问题能力的培养却相对被忽视，这些被忽视的能力恰恰正在成为用人单位最看重的能力。据一项调查显示，用人单位最重视的能力列表中，解决问题的能力排在首位。现代经济社会在要求人们进行激烈竞争的同时，更需要人们进行广泛地合作，这正是要求培养职场新人解决问题的能力。

毕业生参加工作后，面对一个全新的环境，要实现由学生到职业人的角色转变。在这个过程中，有些人无法适应环境的改变，无法处理较为复杂的人际关系，无法化解工作中的压力。很多人选择了逃避和退缩，但结果只会让问题更加恶化。优秀员工必备的职业素质之一：遇到问题和困难的时，总是能够主动找方法解决，而不是寻找各种各样的理由和借口。每个企业都需要找方法而不是找理由的员工。因此，发现问题、分析问题、发掘方法、解决问题是职业院校学生一项迫切需要培养的关键能力。



二、学习目标

1. 了解问题的来源，为发现问题提供条件，用正确的心态面对问题，掌握发现问题的途径与方法。
2. 了解问题的类型，把各种问题分门别类，掌握分析问题的步骤与方法，逐步了解问题的深层原因。
3. 深入分析，掌握解决问题的方法，为解决问题找到途径；培养解决问题的能力，成为一个能够发现问题、面对问题、解决问题的优秀职业人。



三、课程重点



1. 学习和生活中各种问题的来源，各种问题分类的依据，看待问题的正确心态，发现问题的方法。

2. 问题的类型，分析问题的步骤。

3. 分析、比较、确定解决问题的方法。

4. 方法发掘意识的养成，方法发掘能力提升的途径。

四、课程内容

本课程基于先进的理念、有效的方法，讲述发现问题、分析问题、解决问题的方法，培养学习者方法发掘的能力。首先，通过分析问题的来源、认识问题的正确心态、发现问题的途径与方法来明确出现问题的原因；其次，通过了解问题类型、分析问题的步骤来确定问题属于哪种类型，适用于哪种解决方法；再次，通过一步步落实解决问题的方法，使问题迎刃而解；最后，提高解决问题的方法发掘能力，成为一个能够主动发现问题、面对问题、解决问题的人。



（一）发现问题

不管哪个时代，问题都无处不在，也可以说，人类历史就是一部解决问题的历史。看看今天，各种各样的问题层出不穷，仅仅是每天的媒体所报道的各种社会、环境、经济等问题就让人目不暇接。但从另一个角度来说，任何创新都起源于发现和提出问题，善于发现问题是解决问题获得成功的前提。所以，一个有所创新、有所作为的年轻人，要从多个方面去提升发现问题的能力。

1. 问题的来源

（1）必然出现的问题，在吃穿住行用等方面最常见。如：为了解决人们如何进食的问题，中国人设计出了筷子，而西方人则设计出了刀叉。

（2）人为设想的问题。如：苹果为什么往下掉？叶子为什么能浮在水上？鸟为什么能在天上飞？人为什么活着？

（2）意外出现的问题。如：海啸、地震、车祸等。

2. 问题的分类

第一类，人与自然环境相处的问题。如：草原退化、水土流失、沙漠扩大、水源枯竭、环境污染、气候异常、生态失衡。第二类，人与社会之间的问题。指由社会关系失



调引起社会成员正常生活的改变,以及破坏社会正常活动,妨碍社会协调发展的社会现象。如:人口失衡、老龄化、家庭暴力、青年犯罪、劳动就业、交通事故、贪污腐败、医疗事故、教育改革等。第三类,人与生活之间的问题。如:饮食用具、穿着、住房、交通工具、生活用品等存在的问题。第四类,人与人之间的問題。如:家人之间的问题、同事之间的问题、同学之间的问题、客户之间以及陌生人之间的问题。

3. 发现问题的方法

(1) 观察法

分为有意观察和无意观察。有意观察,如发现婴儿不会喝药且不知道如何测量药水用量,因而发明了量杯及婴幼儿喂药器。无意观察,如鲁班不小心被山上的齿形草划破手而发明了锯子。

(2) 访谈法

一对一访谈、一对多访谈、多对多访谈。一对一访谈是两个人直接交谈,可以通过见面、电话、短信、邮件等方式沟通而发现问题。一对多访谈是一个人与两个以上的人通过交谈发现问题,多对多访谈是几个人与几个人一起交谈而发现更多的问题。

(3) 文献法

文献法是指是通过书本、报纸、杂志、新闻节目/网站、广播等方式发现问题。

(二) 分析问题

1. 了解问题类型

(1) 发生型:已经形成的问题

其特点有:

- ◇ 问题通常很明确;
- ◇ 是“看得见的问题”;
- ◇ 又分为“离开预期目的”与“未达到目的”两种。

例如,核电厂爆炸;飞机坠毁;不良品增加5%;约定期已到,工作还未完成。

问题:“为何变成如此?”找出原因及解决方案。

(2) 改进型:谋求进步的问题

其特点有:

- ◇ 凭意识性及主观性创造出的差距;
- ◇ 探究范围,除了原因之外,还包括目标;



◇ 包括“改善”问题及“强化”问题。

例如，如何提高 A 产品的质量？能否加强现有的组织体系？

问题：“如何可以更好？”找出加以改善或增强的可能性。

(3) 设定型：预先设想的问题

其特点有：

◇ 以未来的某种环境变化为条件，把必须采取的新体制作为目标所在，来进行设想考虑的问题；

◇ 为纯目标意向型问题。

例如，“如果发生核子战，国家机器要能够持续运转，必须具备哪些体制呢？”“如果油价升至每桶 100 美金，使公司事业能够持续下去，必须做好哪些准备？”

问题：“如果……，则……如何？”以找出达到所设定的全新目标，或避免可能面对的未来危险。



2. 分析问题的步骤

(1) 了解问题

了解问题的示例详见表 5-1。

表 5-1

	The problem is 问题是…
What 什么	一个毕业生应聘初中英语教员岗位失败
Where 何处	宁波某英语培训学校
When 何时	2015 年
Who 何人	许天明 男 23 岁 专业：国际贸易 学校：宁波大学
How 如何	面试失败

(2) 确定问题

一句话概括问题具体是什么——许天明应聘宁波某英语培训学校初中英语教员岗位失败。

(3) 确定关键问题

最重要的问题——面试失败。



(4) 找出问题原因

找出问题原因的示例见表 5-2。

表 5-2

要点	可用的工具
重新分析造成问题的各主要原因，连续问“为什么”	Why 问几个为什么

(5) 寻找解决方法

通过脑力激荡法寻找解决方法。基本原则：一是不做任何有关优缺点的评价；二是欢迎“自由奔放”的观点；三是追求设想的数量；四是巧妙利用或改善别人的设想。

脑力激荡法涉及的问题及参考答案，其示例见表 5-3。

表 5-3

问题	答案
解决问题的方法有哪些	有选择地投递简历；面试前充分了解公司和岗位；态度要不卑不亢
解决问题需要获取哪些支援或资源	老师、朋友、父母、网络
要如何才能得到支援和资源	和老师、朋友、父母打电话或上网沟通
谁去获取支援和资源	当事人
用什么方法获得支援和资源	打电话或上网
需要多少人、财、力和时间	上网费；两天时间

(三) 解决问题的方法

1. 陈述问题

清晰陈述问题的特点：

- ◇ 一个主导性的问题或坚定的假设；
- ◇ 具体，不笼统；
- ◇ 有内容的（而非事实的罗列或一种无可争议的主张）；
- ◇ 可行动的；
- ◇ 以决策者下一步所需的行动为重点。

例如，图书馆有哪些改善学生服务的可能？是通过延长时间，更好地选择书刊？还是在现有的预算内改善编辑目录，使借阅更加容易？

2. 分解问题

把陈述问题部分总结好的问题进一步分解。

①延长开馆时间能否有明显的改善效果？此问题再分解为：晚上时间延长？周末时间延长？周末提前开馆？

②通过更好地选择书籍、刊物能否有明显的改善效果？此问题再分解为：准备更多的当代小说？准备更多的专题书籍？准备更多的精装而非平装书？

③使借阅现有书刊更方便能否有明显的改善效果？此问题再分解为：目前图书馆的布置是否最理想？读者是否非常了解如何借阅书刊？是否具有回答读者问题的服务？

3. 淘汰问题

把问题按照重要程度进行排序，努力解决最重要的问题，把次要的问题淘汰。

4. 制订解决方案

确定下来要解决的问题之后便开始制订解决问题的方案，首先要提出能够想到的多种可能的解决方案；其次，与团队成员共同评估，选出最有效且最可行的几种解决方案；第三是核对、测试各种方案对解决问题的效果。

5. 分析解决方案

分析解决方案分为三步：一是查找问题。如尽管图书馆藏书丰富，但是越来越多的人抱怨不能从图书馆得到所需的资料；二是罗列难题。如图书馆的新楼同旧楼截然不同，新楼放书的架子是固定的，不像旧楼的架子可以移动；新楼建造占用了过多的资金，后两年没有改造资金。三是解决方法。如图书馆应当将常用的图书馆资料（例如旅游用书，神秘、推理方面的书籍）放在图书馆的前端，开始一项普遍的宣导计划将新馆的平面布置告诉读者，将今后6个月买新书的资金转用于购置各处的标志及使用指南。



6. 落实解决方案

第一步，把确定好的解决方案修改完善，并用文字、图片定稿；第二步，发布实施，



向相关人员宣布，把责任落实到个人；第三步，检验反馈，把实施过程中遇到的情况进行反馈，提出改进方法，完善方案中的不足。

（四）方法发掘能力的培养

1. 端正解决问题的态度

认识到解决问题是重要的工作，不能把问题当作负担而逃避，应该积极解决问题，解决问题时，即使碰到障碍或困难也不气馁。

2. 重视解决问题的方法

要有“方法总比问题多”的观念，遇到问题首先想解决方法，而不是逃避，寻找方法解决问题，同时鼓励团队成员一起奉献智慧，一起想办法，运用团队的才智想出最佳方法，有时还需要舍得投入时间、精力和财力。

3. 寻找方法的原则

在寻找解决问题的方法时，我们要遵循一些原则：一是不要因事小而不为，只要有一点成效就要改进；二是经常问“为什么”，追根究底以找出真正的原因，想办法彻底消除；三是认同改进是永无止境的，最好的解决方法也许是下一个；四是要相信方法总比困难多，再大的困难也无法阻挡我们想办法解决问题。

4. 解决问题的能力评估

任何人的能力都是通过锻炼逐步提高的，并且能力的提升无止境，只要愿意，只要努力，能力的提升总有进步空间。我们每个人的能力各不相同，各有优劣，所以有效运用团队的优势共同想办法，合作解决问题很重要。能力的评估可以通过测评的方法进行，主要包括：灵活处理问题能力评估、管理人员解决问题能力评估、部属解决问题能力评估。

5. 解决问题能力提升五个层次

第一层次是发现问题，处于此阶段的人只会发现问题，遇到问题只会抱怨，不会想办法解决；第二层次是分析问题产生的原因，此阶段的人不但会发现问题，还会分析是什么原因导致的问题，并能够找到关键原因；第三层次是提出解决问题的方法，此阶段的人不但能够发现问题、分析原因，还能够想出恰当的解决方法；第四层次是说服相关人接受解决问题的方法，此阶段的人看到问题、分析原因、想出方法，还能说服别人接受其方法；第五层次是有效实施解决方案。

五、测评与体验 >>>

项目 1 小组讨论

讨论：在目前的学习状况中，你存在的最重要的三个问题是什么？你将采取哪些措施加以解决？具体步骤是什么？





项目2 头脑风暴



解决大学生就业问题需转换思想观念

(来源:《人民论坛网》,任鹤飞、王育飞,2016-06-29)

随着高等教育规模数量的增加,大学生就业越来越难;另外,由于高等教育发展步伐的加快,我国大学生就业问题议程就被设置了出来。虽然针对大学生就业现状,高等院校纷纷采取了一些有关就业方面的指导来提高就业率,但从大学生自身角度而言,要在社会市场中找到满足大学生自身爱好的长久工作并非易事。究其原因是多方面的,一方面是受到社会教育大环境的影响;另一方面,大学生自身的择业观也存在偏颇性。而从根本上来说,新形势下大学生的就业问题与思想观念有着密切的联系。

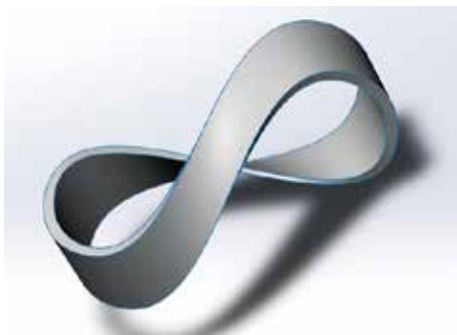


从1997年至今,大学生就业难一直被广泛关注,大学生的就业问题也给社会带来了诸多的不利影响。首先,大学生就业难的现状一定程度上阻碍着社会的和谐稳定。一方面,大学生作为我国重要的人力资源,是社会发展的力量,而大学生不能够及时就业一定程度上就会给人力资源合理分配增加压力,导致社会经济成本的增加。另一方面,大学生就业心理一定程度上也会影响着校园环境的和谐发展,有数据显示,新入学的大学生对未来就业的担心率达到了40%,这对和谐校园的建设也会产生消极的影响。其次,大学生就业难的现状不利于我国人才强国战略的健康发展。一方面,根据我国目前的教育发展形势来看,大学生的就业体现着社会与人才资源整合与分配,高等院校作为教育体系中的主体,虽然对教育体系中的教育模式与教育理念做出了很多改革与创新,但高等院校的软件资源配置依然存在诸多漏洞,这对于大学生的就业发展产生了不利影响。另一方面,从大学生就业区域来看,大学生的择业观存在一定程度的偏差,大学生大都选择去大都市、大公司就业,而对于一些偏远的农村地区却不够积极,出现了东部人才

“过剩”而西部人才“过荒”的现象，这种现象的背后与大学生的择业观有着密切的关联。最后，大学生就业难现状一定程度上影响着大学生人格素养的塑造，在当今社会市场经济发展的大环境下，社会市场经济的商业化思想一定程度上影响着大学生的就业观念，受这种消极因素的影响，大学生就会出现不合理的就业观念，这对于大学生的人生观与价值观都产生重要的影响，从而影响到大学生自身的人格塑造。因此，基于大学生就业难所产生的种种不利影响，从思想层面上转换思维来解决大学生就业问题是亟须要研究的课题之一。

新形势下大学生就业思想观念调研样本结论

通过对新形势下大学生就业思想观念调研样本的分析来看，从某种意义上来说，反映出了新形势下大学生的就业思想，而研究出大学生就业的思想对于寻找出解决大学生就业问题中的思维转换有着实质性的现实意义。通过以上的样本数据来看，主要体现在以下几个方面：首先，高等院校的大学生对于未来的就业规划存在模糊性，思想上并没有足够的重视未来的就业规划，对未来的就业态度存在非合理化想象。通过以上的未来职业规划的问题可以清晰地看出，约有 65% 的大学生认为有必要过早地进行职业规划，从思想层面上讲，这一定程度上忽视了对未来就业方向定位。其次，在就业价值观上不能顾及大局意识，过于强化自身的价值追求。在就业地域的调查方面，约有 38% 的大学生明确指出不希望去西部等艰苦的地方工作，而认为有必要的大学生比例也仅有 41%，不到一半的比例。此外，15% 的大学生认为去西部就业没有必要或无所谓，反映当今形势下的大学生在就业观念上存在严重的失衡，并不能处理好社会价值与个人价值的关系。最后，就业压力的加大导致大学生心理与行为的失衡现象比较严重，对于当代大学生来说，选择一个理想的专业并应用于实践是一件顺其自然的事情。而通过调研数据发现，大多数学生对于自己的专业并不充满自信，这个比例综合看来约有 71%，也就是说，大学生认为现在自身所学的专业没有优势或者只是一般，这一定程度上严重影响着大学生的就业心理，从长远来看并不利于大学生的就业前景。因此，对于当代大学生而言，从思想上转变就业理念是非常有必要的。





转变大学生就业思想观念的路径

（1）高校

创新教学理念，兼顾职业素质和心理健康教育的培养。面对当代大学生就业问题中出现的诸多问题，高校从思想上要注重转换思维，从高等教育发展的长久态势来看，解决大学生就业问题需要多方合力才能够顺利完成，而高等院校作为教育的主体，在指导就业方向以及改革教育方法方面有着重要的责任。

首先，高等院校要帮助大学生树立健康的人生观和科学的就业观，高等院校在引导教育学生时要从思想上进行把关，引导大学生要以科学的人生观面对就业形势，使学生真正明白就业的真正目的。这就需要高校建立思想政治教育评估机制，在大学课程的设置中，要坚持以思想政治教育为重点，通过思想政治课程让学生对自身的就业前景有一个清晰的认识。可以说，从高校的思想政治课程的设置是一个源头上的把关，有利于引导高校学生树立科学的就业观，发扬奉献中国梦的精神。其次，要引导当代高校大学生的认知意识，正确处理好物质与精神的关系。从当前我国大学生就业的现状来看，大学生过于追逐在富裕区域就业，对于一些贫穷地带却不愿尝试，同时，对于一些艰苦岗位不愿奉献，以待遇为第一位的现象普遍存在。所以，高校要注重引导大学生的责任意识，让学生认识到精神的重要性，从而正确处理好就业过程中的诸多问题。最后，高校要注重培养高校大学生的综合素养，对于一些高等院校来说，面对竞争压力的不断增大，很多高校由于过于注重就业率而忽略了对学生综合素养的提高，从而造成在就业过程中出现了能力与品德不一致的现象，这无疑对解决高校大学生的就业产生了消极的影响。因此，从高校层面上来说，高等院校要以引导学生的就业思想为重点，建立一套完整的就业思想指导体系，从而为解决大学生就业问题提供基础。同时还要深化改革高等教育机构，建立一支高素质、专业化的就业指导队伍。高校就业指导队伍的整体素质对于推动整个大学生就业工作起到关键作用。这就要求对从事大学生就业指导的专职人员进行专业培训，提高业务水平和综合素质，积极吸收具有心理学、社会学、教育学、信息学等专业的老师充实到就业指导队伍中来。就业指导工作要贯穿大学生的整个学习生涯，而不仅仅局限于临近毕业的同学。

（2）大学生

树立正确的择业观，兼顾就业心理与就业方向的平衡。对于当代大学生而言，解决大学生就业问题的主体就是大学生本身，而大学生在高校教育的学习过程实质上就是学生发挥自身才华的过程。对于大学生自身而言，树立正确的择业观是十分重要的，这一方面有利于自身就业前景的发展，另一方面也实现了自身就业心理与就业方向的双赢。

首先，高校大学生要努力提升自身的就业心理，对于大学生自身而言，选择一份称职的工作是自身能力的体现，也是高等教育的必然路径。从思想层面上来说，大学生首

先要有正确的就业思维,从心理上进行宏观的定位,注重自身的客观评价,不仅对自身的专业技能进行宏观的把握,对于自己的心理认知也要有一个全面的认知,只有这样才能从心理层面上对就业有一个科学的认知。其次,在把握就业方向上要服从客观实际的现状,由于高等教育规模的扩大,就业压力的现状十分严峻。对于高等院校的大学生来说,有一个正确的就业方向是十分有必要的,这就需要大学生在思想上对就业方向有一个宏观的规划,从而为未来就业奠定基础。最后,平衡好就业现实与理想的关系。对于很多高校大学生来说,理想化的就业并不一定是科学的,面对就业压力的困境,大学生自身有必要适应环境需求而做出改变,根据自身的特点重新定位,从而平衡好理想化就业与现实就业的关系。因此,对于高校大学生自身而言,只有从思想上严格要求自己,才能够解决就业的困境。

(3) 用人单位

坚持以人为本的理念,兼顾就业指导与就业观的革新。在整个就业体系中,除了高等院校以及大学生自身两大主体以外,用人单位对解决就业困境也发挥着重要的作用。从近几年的就业趋势来看,用人单位对大学生的要求越来越高,一定程度上呈现出影响大学生就业方向的重要力量。一方面,用人单位要树立以人为本的用人理念,尊重高校大学生的就业现状,从就业要求上给予学生更多的精神支持,坚持以人为本的就业理念,就是要求用人单位在招聘人才的时候放弃有色眼光,以岗位的需求与大学生的能力之间的平衡为重点,最大限度地为大学生提供更多的就业岗位。从某种意义上来说,这对于高校大学生而言是十分重要的,用人单位的岗位一定程度上影响着大学生的发展空间。另一方面,用人单位要尽可能地给大学生提供有必要的就业指导,从思想层面上让大学生对未来就业有一个清晰的了解。而这种就业指导体现在招聘人才以及岗前指导两大部分,通过指导性的思想引导,让当代大学生对就业岗位充满自信,从而有利于解决就业过程中的困境。因此,从用人单位的角度而言,用人单位在就业指导方面,坚持以人为本的用人理念是当今形势下解决就业困境、转换思想的重要举措。

(4) 社会及家庭

树立良好的社会环境,兼顾正确的就业心态与就业观。就目前大学生就业问题而言,帮助大学毕业生解决就业难题,社会媒体要坚持健康的舆论导向。尽管社会媒体不可能解决大学生就业问题,但可以还原大学生就业的现状与本来面貌,可让大学生理性地看待就业中出现的种种现象和问题。社会媒体在解决就业问题中的舆论引导主要体现在以下几个方面:一是经过多重形式、多重渠道的正面宣传,引导和帮助人们转变传统就业观念;二是从大学生就业的结构性困难入手,帮助大学生适时调整就业心态,以减轻大学生的心理压力;三是宣传与解读政府为推进就业而制定的相关措施和制度,为破解大学生就业难题提供借鉴;四是积极传播就业信息,为大学生求职与创业提供信息与精神



动力，通过大型策划与活动组织，为大学生和就业单位搭建桥梁等。同时家庭成员也要发挥积极的鼓励作用，家庭是社会的细胞，应该主动承担教育学生的责任。家长自身首先要调整好心态，降低对孩子的期望值，在孩子求职遇到困难的时候多引导和鼓励，以朋友的角色与孩子多沟通，帮助孩子树立先就业后择业的观念，正确看待上大学和找工作的关系、找第一份工作和终身职业的关系。同时，要配合学校，发挥自己在激励学生成才、确立价值取向、设计职业生涯、转变就业观点、开辟就业渠道等方面的积极作用。



发现问题是成长的第一步

(来源:《没有问题就是最大的问题》,江珊,2009-01)

发现问题是企业成长的第一步,不会发现问题,企业的发展就永远只能原地踏步,不会有任何提高。不能及时地发现问题甚至有可能导致企业由于经营不善而形成巨大的亏损,最后走向破产。因此,作为一个企业的管理者,首先要做好榜样,及时地发现企业运作中所存在的问题,未雨绸缪才是成就百年品牌的成功之道。一个企业的管理者如果做不到这点——不能发现企业管理当中存在的问题,就很可能要尝到疏忽大意带来的恶果。当然,不管过去你的企业有多么优秀,这种危险时刻都会存在,如果不及时地发现这种问题,往往就会产生蝴蝶效应。



作为世界上著名的跨国手机生产与制造集团,爱立信和诺基亚早先的手机芯片在很大程度上要依赖飞利浦。但是有一次飞利浦的芯片库房遭受了严重的火灾。在同时得到这一情况之后,爱立信和诺基亚却采取了不同的态度。原因在于,隐藏的问题被诺基亚发现了,而爱立信却忽视了这个问题。

诺基亚在得知这一情况后,积极商讨对策,以避免芯片断货给手机生产带来不必要的损失。而爱立信的高层管理者并没有注意到一旦飞利浦的芯片生产不能及时地恢复供应,就会给自己造成巨大的损失。因为考虑到生产成本问题,爱立信只和飞利浦这一家芯片生产厂有合作。而且飞利浦的芯片一旦断货,爱立信的手机生产将会受到严重的影响。由于诺基亚很快发现了这一问题,及时地解决了芯片的供应之忧,因此在这一场与爱立信的生死竞争中占据了一定的优势。而爱立信的新产品由于手机芯片紧缺而不能很快地投入市场,市场竞争力大大削弱。受这场火灾的影响,爱立信在全球的好几个营销市场全都拱手让给了诺基亚。至此,爱立信手机昔日的辉煌已经成为了历史。

在爱立信手机的没落过程中,我们会很清楚地看到发现问题的重要性。同时,诺基亚也给我们上了宝贵的一课——及时地发现问题,企业才能前进,员工的业务素质才能提高。

发现问题是成长的第一步,有时候企业的生死存亡就看管理员是否擦亮了眼睛能够及时地发现内部存在的问题,因为发现问题是企业发展中的第一步,也是最重要的一步——只有发现了问题,企业才能有效地解决问题,才会成长得更快,发展得更好;反之,企业则会面临巨大的困难。



善于发现问题同样也是一个员工在工作过程中成长的第一步。不会发现问题，就永远只能原地踏步，不会有任何的提高。任何一个企业的管理者或普通员工在工作中都要及时地发现问题。不能及时发现问题的管理者不会成为员工所敬佩的管理者，同样，不能发现问题的员工也不会被管理者所欣赏，更不会在工作中取得进步。

在中国大酒店成立之初，也发生过这样一个能够给我们启示的重要案例。

当时，酒店的一个外籍主管负责客房的管理工作。一天，他来到一间客房检查服务员的工作。他发现桌子上的茶杯摆放有问题。酒店要求茶杯印有“中国大酒店”商标的一侧要朝向房门，让旅客一进门就能够看到，但是他发现茶杯上的那几个字却没有被凸显，而是被摆向了相反的方向。于是，他在众人面前狠狠地批评了那个服务员。

这个服务员受不了被人当众斥责的羞辱，便与经理顶撞起来。她还争执说：“这仅仅是一点儿小事，并不影响酒店的服务质量，客人也不会计较，你分明是鸡蛋里挑骨头，小题大做，欺人太甚！”

那位外籍主管对这个服务员的态度非常反感，他认为摆错杯子不是一件小事，这其中反映出来的是酒店的品牌形象和服务质量问题，于是就和她理论起来。

后来，这场争执引来了一场激烈的冲突，并在酒店员工中引起了轩然大波。当天，受了顶撞的外籍主管也很委屈，找到酒店总经理反映情况。总经理诚恳地说：“这一场争执完全是可以避免的。主要原因是你没有及时发现自身在管理工作中的两个问题：一是管理的方法问题，在中国，一般的管理者对于员工的失误要循循善诱，不能在大众面前进行尖刻的批评，作为一个管理者应该及时地注意到这一差异。同时管理员工也不能一味地大声训斥，唯有对员工满怀爱心、循循善诱，员工才能接受你的批评。二是在争执过程中，你们的争吵引来了很多顾客的围观，这严重地损害了酒店形象。这样看来，你仅仅是发现了服务员存在的问题，而没有发现自己在管理上存在的问题，这才是导致这场激烈冲突的主要原因。”

在管理中的每一个问题都不能够被忽视，管理工作中存在的问题如果不能及时地被发现，还可能给企业的形象带来负面影响。

在工作中，如果没有及时地发现问题，有时会影响到企业的成败兴亡。不管从自身还是从管理者角度出发，发现问题永远是最重要的。中国大酒店中的这位外籍主管就是一个例子。

另外，那位服务员也应该在工作中善于发现问题。因为茶杯的摆放错误她没有及时发现，因此才会受到主管的批评。被上司批评事小，如果因此给酒店的形象造成恶劣的影响，这样的后果不是任何一个员工所能负担得起的。

后来那位外籍主管意识到了自己的问题，主动地向服务员道歉，而且他在后来的管理工作中注意发现差异性管理等问题，他的管理工作也因此越来越顺利。而那位服务员

也从这次事件中认识到了服务质量的重要性，并且在以后的工作中及时地发现和解决一些重大问题，其本人也很快得到了提升。

可见，不管是一个优秀的管理者，还是一个普通的员工，只有在工作中发现问题，才能帮助自己更快地成长。



在我们的工作中做一个善于发现问题的人，这样才能和你的企业一同成长，才能早日实现自己心中那个成功的目标。

在职场中，有很多只知道按部就班地完成工作的员工，他们永远不会得到老板的青睐。真正优秀的员工从来不会认为只是老实地实施上司的命令就算完成了任务，他们还要通过自己的眼睛来发现工作当中更多的问题，并用自己的大脑来认真地思考这些问题，以便找出解决问题的有效方法。

只有在工作中善于发现问题的员工才是真正的好员工，也才能得到上司的重用和提拔。

发现问题的魅力在于有时候能为企业节省很多时间和开支，同时也提高了自己的工作效率。更为重要的是，我们在工作当中要善于发现重要的和非重要的问题，并且能够有效地解决这些问题，以避免它们给自己的工作带来不必要的损失，同时从解决问题的过程中汲取经验教训，以便为以后的工作打下坚实的基础。一个工作质量高又有效率的员工肯定会受到企业的重用，所以，只有在工作中不断地发现和解决更多的问题，才会使自己的工作效率不断提高，而不管是企业本身还是员工本人，都会在发现问题的过程中得到锻炼，并且快速地成长。



项目3 互动游戏

搭帐篷



1. 活动主题

搭帐篷。

2. 活动目标

本活动会使一些队员感到很受挫，还可以让某些人切身体会到一旦有机会，自己会变得多么具有领导能力，同时提升发现问题、分析问题、解决问题的能力。

3. 活动场地

空旷的大教室、操场。

4. 分组要求

人数不限。

人数较多时，需要将队员划分成若干个由8~10人组成的小组。

每组选一名组长主持活动的进程与相关协调工作。

5. 道具要求（每个小组）

1 个小帐篷（最好是小型的圆顶帐篷或是用绳子和钉子架起的双人帐篷）。

1 把锤子（如果搭帐篷需要钉钉子的话）。

1 个急救箱。

每个队员一块蒙眼布。

6. 教师要求

教师 1 名；

助教 1 名。

7. 内容步骤

◇ 把队员们分成若干个由 8 ~ 12 个人组成的小组。给每个小组分配一个监护员。让各个小组分散开，这样保证每个小组都有自己充足的活动空间。

- ◇ 给每个队员发 1 块蒙眼布，让大家都把自己的眼睛蒙起来。
- ◇ 大家把自己的眼睛蒙起来之后，在每个小组面前放上一个装在包装袋里的帐篷。
- ◇ 帐篷放好之后。致游戏开场白，开场白示例如下：

你们小组刚刚结束了一次愉快的海外旅行，正处在归国途中。在今天早些时候，你们所乘坐的飞机由于暴风雨的影响被严重损坏。你们遵照飞行员的指令跳伞求生。在离开飞机的时候，你们中的一个人拿到了一个救援包，包里有一个小帐篷。现在正值午夜时分，天上乌云密布，不见一点月光，你们处于一片漆黑之中，又冷又累。你们现在需要尽快地在黑暗中把帐篷搭起来，越快越好，因为暴风雨马上就要再次来临了。祝你们好运！

◇ 等所有小组都搭好帐篷之后，或是在你认为游戏应当结束的时候，宣布游戏结束，并引导大家就游戏中涉及的问题展开讨论。

8. 时间节点

- 任务布置 15 分钟；
- 学生准备 15 分钟；
- 评价时间 120 分钟；
- 项目总结 30 分钟。

9. 评估指标

“搭帐篷”游戏评分表见表 5-4。

表 5-4

	要求	共 10 分
自评	在游戏过程中碰到了问题能够冷静分析，积极想办法解决	2 分
	在游戏中充当某种角色并能够很好地发挥该角色的作用	1 分
	自己积极参与了整个过程	1 分
	游戏过程中积极参与并起到带动作用	3 分
	能够想出各种办法把帐篷搭得更快更好	1 分
	能够将游戏和实际工作联系起来	2 分



10. 注意事项

①帐篷不要过大。小型的、搭建复杂度适中的帐篷比较适宜。如果帐篷可以折叠起来，放入一个小包装袋就更好了。

②在游戏开始前，不要让任何人看到帐篷。

六、悦读与思享 >>>

（一）悦读

1. 《工作就是解决问题》

◎ 图书编号：E5B01

◎ 出版时间：2014-01-01

◎ 著者：永谊

◎ 内容简介：

本书讲述工作的实质——解决问题。

书中谈到很多人为了保住工作，总是按部就班地去做上司要求的事情，他们往往认为自己“已经工作了”，然而，问题却原封不动地留存在了那儿。其实，他们并没有真正完成自己的工作。

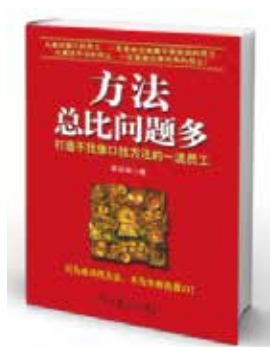
工作不是消极被动的“打工”，也不是表面上的“完成任务”。工作的实质就是解决那些妨碍我们实现目标的各种各样的问题。有问题是正常的，没有问题才不正常。每一位员工，也许每天都要面对层出不穷的问题，而问题永远不会自动消失。最好的办法，就是对问题负责，勇敢地面对问题，开动脑筋解决问题。

问题并不可怕。问题其实是一位最好老师，它带给你成长的机会，增长你宝贵的经验，帮助你真正实现自我提升。

◎ 推荐理由：

这是一本帮你快速成长和提升业绩的佳作。通读本书你会发现优秀的人擅长想办法解决问题；成绩来自把握住解决问题的方法；成功的大门永远为能够想办法解决问题的人打开；很多人之所以没有成就，是因为他们习惯了逃避面临的问题。成功者之所以与众不同，是他们善于发现问题、想办法解决问题。只有想方设法解决问题，才能激发我们潜在的能力，唤醒我们沉睡的才智。问题常常被我们内心的恐惧夸大，当我们下决心解决问题时，问题已经解决了一半。





2. 《方法总比问题多》

- ◎ 图书编号: E5B02
- ◎ 出版时间: 2013-01
- ◎ 著者: 吴甘霖
- ◎ 内容简介:

本书是荣获“中国 10 大经管团购图书”的《方法总比问题多》的钻石版,除了原书精彩的观点和生动的案例之外,还加上了一个格外具有方法指导性的《行动手册》,将“只要思想不滑坡,方法总比所谓问题多”的理念,彻底落到实处。

本书谈到当遇到问题和困难时,能否主动去想办法解决,而不是找借口回避,是职场中能否成功和发展的分水岭。倡导“只为成功找方法,不为失败找借口”等优秀工作理念,让人们面对问题时改“知难而退”为“迎难而上”,掌握系列具体而管用的工作方法,并将问题转变为机会,从而能打造大批负责而高效的一流工作者。

◎ 推荐理由:

成功者想方设法解决问题,失败者想办法逃避问题。通过阅读本书力求培养一个人想方法解决问题的能力,掌握一系列明确而有效的工作方法,并把问题转化为机会,成为一个有责任心、工作效率高的优秀职业人。

（二）思享

1. 主动找方法才能让你脱颖而出

◎ 案例编号：E50451

◎ 来源：《方法总比问题多》，吴甘霖，2005-01-01

◎ 内容：

主动找方法解决问题的人，总是社会的稀有资源。

不管是国内还是国外，只要有这样的人出现，他们就能够像明星一样闪耀。哪怕他们没有刻意去追求机会，机会也会主动找上门来。

假如你通过找方法做了一件乃至几件让人佩服的事，就能很快脱颖而出并获取更多的发展机会。

2002年9月，我参加了世界华商大会。会上，一位姓杨的著名华商的发言给大家留下了深刻的印象。

杨先生是浙江温州人，十多年前，他的一位远房亲戚在欧洲开饭店，邀请他过去帮忙。没料到，他到欧洲不久，亲戚就突然患病去世了，饭店很快也垮了。

杨先生不想回国，就在当地找了份工作。几年后，他到了一家中等规模的保健品厂工作。公司的产品不错，但知名度却很有限。

他从推销员干起，一直做到主管。一次他坐飞机出差，不料却遇到了劫机。度过了惊心动魄的十个小时之后，在各界的努力下，问题终于解决了，他可以回家了。就在要走出机舱的一瞬间，他突然想到在电影中经常看到的情景：当被劫机的人从机舱走出来时，总会有不少记者前来采访。

为什么自己不利用这个机会、宣传一下自己公司的形象呢？

于是，他立即做了一个在那种情况下谁都没想到的举动：从箱子里找出一张大纸，在上面浓描重抹了一行大字——“我是××公司的××，我和公司的××牌保健品安然无恙，非常感谢抢救我们的人！”

他打着这样的牌子一出机舱，立即就被电视台的镜头捕捉住了。他立刻成了这次劫机事件的明星，很多家新闻媒体都对他进行了采访报道。

等他回到公司的时候，公司的董事长和总经理带着所有的中层主管，都站在门口夹





道欢迎他。原来，他在机场别出心裁的举动，使得公司和产品的名字几乎在一瞬间家喻户晓了。公司的电话都快打爆了，客户的订单更是一个接一个。董事长动情地说：“没想到你在那样的情况下，首先想到的竟然是公司和产品。毫无疑问，你是最优秀的推销主管！”董事长当场宣读了对他的任命书：主管营销和公关的副总经理。之后，公司还奖励了他一笔丰厚的奖金。

杨先生的故事，说明了一个道理：在任何单位、任何机构，能够主动找方法解决问题的人，最容易脱颖而出！

方法能为人解除不便，能够让他人有更大的发展，更能给单位创造最直接的效益。哪个单位的领导能不格外重视想办法帮单位解决问题的人？

我曾在北京大学开办的中国民营企业总裁班上，为学生们上了一场“思路决定财路”的课，其中就讲述了这位老总的故事。

这个故事引起了热烈反响，一位总裁很有感触地说：“这个故事使我想起美国著名企业家艾柯卡。它们同样说明了一个道理，在任何时候，主动去找办法的人，最容易脱颖而出。”

美国福特汽车公司是美国最早、最大的汽车公司之一。1956年，该公司推出了一款新车。这款汽车样式、功能都很好，价钱也不贵，但是很奇怪，竟然销路平平，和当初设想的完全相反。

公司的经理们急得就像热锅上的蚂蚁，但绞尽脑汁也找不到让产品畅销的办法。这时，在福特汽车销售量居全国末位的费城地区，一位毕业不久的大学生，对这款新车产生了浓厚的兴趣，他就是艾柯卡。

艾柯卡当时是福特汽车公司的一位见习工程师，本来与汽车的销售毫无关系。但是，公司老总因为这款新车滞销而着急的神情，却深深地印在他的脑海里。

他开始琢磨：我能不能想办法让这款汽车畅销起来？终于有一天，他灵光一闪，于是径直来到经理办公室，向经理提出了一个创意，在报上登广告，内容为“花56元买一辆56型福特。”

这个创意的具体做法是：谁想买一辆1956年生产的福特汽车，只需先付20%的货款，余下部分可按每月付56美元的办法逐步付清。

他的建议得到了采纳。结果，这一办法十分灵验，“花56元买一辆56型福特”的广告人人皆知。

“花56元买一辆56型福特”的做法，不但打消了很多人对车价的顾虑，还给人创造了“每个月才花56元，实在是太合算了”的印象。

奇迹就在这样一句简单的广告词中产生了：短短3个月，该款汽车在费城地区的销售量，就从原来的末位一跃而为全国的冠军。

这位年轻工程师的才能很快受到赏识，总部将他调到华盛顿，并委任他为地区经理。

后来，艾柯卡不断地根据公司的发展趋势，推出了一系列富有创意的举措，最终坐上了福特公司总裁的宝座。

回顾了艾柯卡的这段经历后，这位老总又和大家一起分享了他读《艾柯卡自传》的体会。他第一次读这本书是在上大学的时候，其中，书中有这样一个情节给他留下了深刻的印象：

艾柯卡成为福特公司总裁后，却被小福特炒了鱿鱼，之后又被美国排名第三的汽车公司克莱斯勒请去。当时克莱斯勒公司危机重重，濒临破产，艾柯卡力挽狂澜，最终挽救了公司并且让它重振雄风。艾柯卡重整克莱斯勒的故事，曾经激励了众多中国企业家。但是，这位老总说，艾柯卡的故事当时最触动他的，是他当初怎样脱颖而出并最终走上总裁的经历。

他说：“当时我作为一个大学生，最关心的是走入社会后，我们怎样才能更快地脱颖而出？更好地得到大家的认可？而艾柯卡，给我提供了最好的答案——主动帮单位解决问题的人最容易脱颖而出！能找到方法帮单位解决问题的人，最容易得到人们的认可！”

在美国，年轻的铁路邮务生佛尔，曾经和千百个其他邮务生一样，用陈旧的方法分发信件，而这样做的结果，往往使许多信件被耽误几天或几周之久。

佛尔并不满意这种现状，而是想尽办法改变，很快，他发明了一种把信件集合寄递的办法，极大地提高了信件的投递速度。

佛尔升迁了。5年后，他成了邮务局帮办，接着当上了总办，最后升任为美国电话电报公司的总经理。

是的，当谁都认为工作只需要按部就班做下去的时候，偏偏有一些优秀的人，会找到更有效的方法，将效率更快地提高，将问题解决得更好。正因为他们有这种找方法的意识和能力，所以他们以最快的速度得到了认可。

有了这样的新起点，才有了更大的舞台，才能吸引更多的人向自己看齐，才有更多的资源向自己汇集。

其实，主动找方法解决问题并能找到办法解决问题的人，总是社会的稀有资源。不管是过去还是现在，不管是国内还是国外，只要有这样的人出现，他们就能够像明星一样闪耀。哪怕他没有刻意去追求机会，机会也会主动找上门来。

◎ 思享点

①列举一个或几个你解决了棘手问题并给别人留下深刻印象的案例。

②“主动找方法解决问题并能找到办法解决问题的人，总是社会的稀有资源。”要让自己成为文中所指的“稀有资源”，需要在问题和方法发掘的能力上加强培养，你的计划和步骤是什么？



2. 发现问题比解决问题更重要

◎ 案例编号：E50121

◎ 来源：《没有问题就是最大的问题》，江珊，2009-01-01

◎ 内容：

善于发现问题是在工作中解决问题的重要环节。在我们的实际工作中，只有发现问题和认真分析了问题的所在之后才能很好地解决问题。一个优秀的员工最重要的工作就是要充分发挥自己的智慧，去努力发现工作当中的问题——如果一个员工连问题都发现不了，又何谈解决问题呢？事实证明，只有发现了问题之后才有可能正确地分析问题，进而解决问题，并使自己在工作中有更大的发展。

俗话说，千里之行始于足下。尽管并不是所有的工作对于我们来讲都非常困难，但是只要我们用心，就一定能够找到更为简单有效的方法。而且最直接最有效的方法就是要求我们首先要能够正确地找出工作当中所存在的问题——人们只有在遇到问题的时候才能够发挥自己的聪明智慧，去细致地分析现实状况，去努力改进工作中的不足。可见，发现问题的重要性。



日本本田公司就很重视发现工作当中出现的问题，他们提出了“发现问题，抓住问题，解决问题”的工作方式，并且把这种管理方式坚持了 60 年之久。虽然在外人看来，这简直不可思议，但是本田公司的管理层却认为这是很自然的事情。他们说：“当一台机器不能正常工作的时候，就要及时发现问题，并找出机器是由于什么原因不能正常工作的，只有这样才能找到问题的根源，并且迅速解决问题。”

在世界 500 强企业中，有许多企业的管理层都认为，发现问题甚至比解决问题更重要。有一次，美国福特汽车公司有一台巨型发电机出现故障，不能正常工作。公司内部的很多资深技术员看了很久都没能排除故障。他们只好邀请了德国最著名的技术专家来

解决这一难题。这位专家来到福特公司后，整整两个昼夜都坐在机器的旁边观察，并且仔细地检查机器的各种零部件，有时还会听听机器某个部位的声音。最终他只在机器的最上面画了一条白线，然后告诉修理工人，把机器顶上的盖子打开，画线地方的线圈应该要绕 20 圈，而现在仅仅绕了 19 圈。于是，人们照办了，机器又重新运转了起来。虽然机器的问题很简单，但是这位德国专家却索要 1 万美元的报酬。当时大部分技术人员都认为这个价格太昂贵了，因为这个机器并没有出多大的毛病，而且问题非常简单，处理起来也很容易。

可是福特的老总却不这样认为，他说，正是这位德国专家发现了问题，所以才有可能排除机器故障，公司也才能正常工作，不然很多事情都会被搁置起来，损失会更大。

当福特的老总把德国专家送走后，他又做出了一个惊人的决定：开除负责这个机器的两名技术员中的一名，因为是他的粗心大意——仅仅少绕了一圈线，而使得公司损失了 1 万美金和半个月的宝贵时间。当时这个技术员非常不服气，并且找到福特的老总辩解道：“机器的线圈并不是由我亲自完成的，还有一个技术员。他也参加了机器的安装工作，你为什么不辞退他，而仅仅辞退了我。”

福特的老总笑呵呵地回答道：“正是他第一个发现了机器的故障，而你，却没有！”

可见，一个不善于发现问题的人，思维将是迟钝的，工作起来也不会灵活处事。而在问题面前睁一只眼闭一只眼，明哲保身，但求无过的人也不会得到企业的重用和青睐。

在具体的工作过程中，很多问题具有相似性，因此，我们要善于去发现问题的所在，这样就可以节约许多的人力成本和时间成本。比如，如果不在处理完今天的问题之前，再深入地思考一下的话，就发现不了余下的问题，明天还要同事复查一次，这样就浪费了企业的人力资源和效益成本。

美国钢铁大王卡内基说过：大凡能够为人类事业做出贡献的人，在他们的思想中装着的尽是“问题”。他们的思维是不会清闲的，旧的问题解决完后，新的问题又接踵而至。试问，有多少员工是这样做的呢？

工作中，要做到善于发现问题，其实很简单：一要了解自己的工作，并多问几个为什么，也就是说我们每天的工作要朝着什么方向发展，我们每天都具体在做什么，工作进行得怎么样，还有自己工作的进度对于企业的影响等；二要时刻保持清醒的头脑和活跃的思维，并从企业和自身的角度出发及时和老板、同事沟通。这两种方法都不失为让我们善于发现问题的好方法。

◎ 思享点

①目前社会中涌现出的大量的创业公司，从你的观察角度，分析他们展现出哪些共性问题？

②结合自身就业期望的领域，查找资料，分析自己就业过程中可能面临的机会和问题。

参考文献

1. 金错刀. 马云管理日志 [M]. 北京: 中信出版社, 2009.
2. 江珊. 没有问题就是最大的问题 [M]. 北京: 新华出版社, 2009.
3. 吴甘霖. 方法总比问题多 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2005.
4. 文锦玲. 不知礼则失礼 失礼则无人理: 论职场礼仪的重要性 [N]. 环球市场信息导报, 2014.
5. 赵正. “小时代”如何精确定位 “90 后” [N]. 中国经营报, 2014.